

VOLVER A DEFINIR LA DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

CÓMO INTERPRETAR LA DIRECTIVA DE PROTECCIÓN DE LOS DENUNCIANTES DE LA UE

Recomendaciones expertas de:



Giles Newman

Director general, Europa, Oriente
Medio y África
NAVEX Global

—

GNewman@navexglobal.com



Jamie Lombard

Director de marketing, Europa,
Oriente Medio y África
NAVEX Global

—

JLombard@navexglobal.com

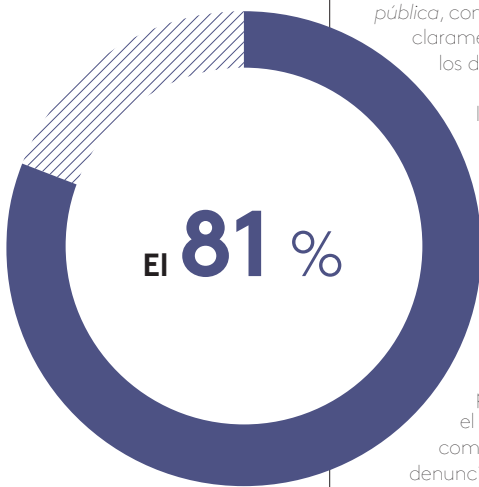
UNA DIRECCIÓN NUEVA: COMPRENDER EL VALOR DE LA DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Las medidas tomadas por la Unión Europea para proteger a las personas que revelen infracciones corporativas y públicas marcan una dirección nueva para las prácticas comerciales en materia de ética

Giles Newman
Director general, Europa,
Oriente Medio y África
NAVEX Global

El **29 %**
de los europeos
cree que no
existe ninguna
protección para los
denunciantes

Eurobarómetro especial sobre la
corrupción de 2017



de los europeos no
denunció casos de
corrupción que habían
experimentado o de los
que habían sido testigos

Eurobarómetro especial sobre la corrupción
de 2017

La Directiva de la Unión Europea para la protección de las personas que denuncian una violación de las leyes de la UE (o «Directiva de protección de los denunciantes») se concibió a consecuencia de varios escándalos recientes. Casos tan diferentes como LuxLeaks, los papeles de Panamá y Cambridge Analytica tuvieron un denominador común: por un lado, nunca hubieran salido a la luz de no haber sido por la determinación de personas que hablaron abiertamente y, por el otro, todos ellos perjudicaron los intereses de los votantes y los contribuyentes europeos.

La magnitud de estos escándalos, junto con la decisión de Luxemburgo de demandar a las personas implicadas en el caso LuxLeaks, además de un conjunto de pruebas cada vez mayor que respaldaba el valor moral y económico de proteger y ofrecer apoyo a los «denunciantes», contribuyeron a que la Comisión Europea y el Consejo Europeo tomaran cartas en el asunto. De hecho, el propio informe de la UE de 2017, *Estimación de los beneficios económicos de proteger a los denunciantes en la contratación pública*, concluyó que sus resultados «demuestran claramente el valor económico de proteger a los denunciantes».

Fiel a su palabra, la nueva Directiva de la UE otorga protección a una variedad mucho más amplia de posibles denunciantes que las legislaciones nacionales existentes de los diversos estados miembros de la UE. Además de a los empleados, también protege a los autónomos, becarios, antiguos empleados y accionistas frente a posibles represalias. Con motivo del anuncio de la aprobación de la Directiva por parte del Consejo de Ministros de la UE el 7 de octubre de 2019, Věra Jourová, la comisaria europea de Justicia, afirmó: «Los denunciantes no deben recibir un castigo por hacer lo correcto. Nuestra nueva normativa para toda la UE garantiza que puedan realizar denuncias de manera segura... insto a los estados miembros a que implanten las nuevas normativas sin demora».

También se ha ampliado la variedad de actividades para las que se ofrece protección sobre denuncias, que ahora va más allá de los delitos graves y leves relacionados con las prácticas

Los denunciantes no deben recibir un castigo por hacer lo correcto

de corrupción y blanqueo de dinero, para incluir también aquellos que suponen una amenaza para la libertad individual mediante el uso indebido de los datos personales, así como las actividades que perjudican gravemente al medioambiente y representan amenazas para la salud pública.

Los estados miembros de la UE incorporarán la Directiva a sus respectivas legislaciones nacionales, como muy tarde, en el año 2021. Su estipulación clave exige a cualquier empresa del sector privado u organismo del sector público con más de 50 empleados crear canales de denuncia formales para que los empleados y otros individuos expresen sus preocupaciones, además de exigir también a los empleadores que den su opinión y respondan a los testimonios de los denunciantes en un plazo de tres meses. Aunque su puesta en práctica pueda parecer un reto, los estudios llevados a cabo por la George Washington University en 2018 demostraron que las empresas que disponen de procesos eficaces de denuncia interna obtienen unos mejores resultados económicos, lo que supone una victoria tanto para las empresas como para sus empleados.

Algunos estados miembros de la UE expresaron sus preocupaciones acerca de la escala y el alcance de la nueva Directiva, y habían pedido excluir las denuncias relacionadas con el fraude fiscal de la legislación. Al final, estas solicitudes no se materializaron y se ha mantenido deliberadamente su amplio alcance.

La Directiva es un paso en la dirección correcta y establece firmemente el valor que la denuncia de irregularidades puede tener en la sociedad. Mediante la capacitación y la protección de las personas que hablan abiertamente sobre posibles conductas inapropiadas, la UE está sentando las bases para que tanto los distintos países como las organizaciones vuelvan a evaluar la denuncia de irregularidades y finalmente la perciban de un nuevo modo, más positivo. ♦

CÓMO RESPONDER A LA DIRECTIVA: SEIS MEDIDAS CLAVES QUE NECESITA TOMAR AHORA

Un resumen general de la legislación europea vigente

Solo 10 estados miembros de la UE: Croacia, Eslovaquia, Francia, Hungría, Irlanda, Italia, Lituania, Malta, los Países Bajos y Suecia (además del Reino Unido, país miembro en vía de salida) disponen actualmente de una extensa protección jurídica para los denunciantes. Ocho, incluidos Portugal, Alemania, Austria, Polonia y Letonia no tienen ninguna. El resto de los estados solo ofrece una protección parcial, que a menudo excluye a los denunciantes del sector privado de dicha protección jurídica.

La mayor parte de la legislación existente solo se ha aplicado desde 1998 o posteriormente y, en gran medida, se ha considerado inadecuada. El Reino Unido parecía haber tomado la delantera con su Ley de divulgación de interés público (Public Interest Disclosure Act) de 1998, pero casos recientes, incluido el escándalo de los fallecimientos durante 30 años en el hospital de Gosport, han expuesto graves errores.

La pionera Ley de la Casa para Denunciantes, aprobada por los Países Bajos en 2016, estableció unos canales y unos procesos claros para los denunciantes. Sin embargo, un documento de 2019 del Congreso de las Autoridades Locales y Regionales declaró que la Ley de la Casa «ha estado prácticamente inactiva y no... garantizó la protección que debía ofrecer».

En otros países, Francia consolidó su propia legislación de protección de los denunciantes con la ley Sapin II de 2016, que exigió a los empleadores la introducción de sistemas y procesos de denuncia. Un año más tarde, los legisladores de Italia se enfrentaron a resistencia cultural con la implantación de una legislación que incluía a los denunciantes en el sector privado, mientras que la hostilidad política ha hecho que también fracasaran los recientes intentos para introducir una legislación nacional independiente en Bulgaria, Dinamarca y Alemania. La Directiva tratará de rectificar estos errores mediante la ordenación de una protección estándar a todos los denunciantes de la UE.

Las organizaciones y los organismos públicos afectados por la Directiva tendrán que llevar a cabo una amplia variedad de actividades para cumplir con las nuevas reglas

Nick Martindale
Periodista y editor

El *euobarómetro especial de la UE de 2017 sobre la corrupción* indicó que solo un 18 % de los europeos hablaría abiertamente sobre casos de corrupción si fueran testigos de ellos en el lugar de trabajo, y casi un tercio (29 %) creía que no existe protección para aquellos que denuncian las infracciones.

La Directiva de protección de los denunciantes de la UE pretende cambiar esto. Después de su adopción formal en octubre de 2019, se concedió un plazo de dos años a los estados miembros de la UE para su transposición a las respectivas legislaciones nacionales. Las organizaciones con más de 250 empleados deben cumplir con esta legislación a partir de 2021, y aquellas que tengan entre 50 y 249 empleados, a finales de 2023. Antes de estas fechas límites, se espera que las organizaciones públicas y privadas afectadas tomen las seis siguientes medidas claves:



Crear canales y procesos de denuncia eficaces

Una parte fundamental de la Directiva es la creación obligatoria de canales de denuncia eficaces en las organizaciones de los sectores público y privado con más de 50 empleados, o en localidades con más de 10.000 habitantes.

Cada estado miembro podrá decidir si acepta denuncias anónimas y si se realizara un seguimiento, pero los canales ofrecidos deben capacitar a las personas para denunciar las infracciones por escrito (a través de una plataforma de notificación en línea, e-mail o carta) y oralmente (mediante una línea directa telefónica, un sistema de mensaje de voz o en persona).

Los directivos, RR. HH. y los departamentos de asesoría jurídica/cumplimiento normativo deben recibir formación acerca de cómo tratar las denuncias conforme a la nueva legislación y estar capacitados para abordar las consultas de los empleados. Esto debe incluir conocimientos sobre cómo responder, a quién informar y cómo preservar la confidencialidad.

Comunicar la jerarquía de los canales de denuncia y formar a los empleados

2 La Directiva presenta un sistema de denuncia de tres niveles. Se espera que las organizaciones faciliten información clara, de fácil acceso y transparente, acerca de los canales de denuncia para fomentar (y no desalentar) las denuncias.

En primer lugar, se debe animar a los empleados a utilizar los canales internos para notificar los incidentes, que deben guardarse de manera confidencial y a los que se debe responder en un plazo de tres meses.

El segundo nivel permite a los empleados notificar los incidentes externamente a las «autoridades competentes» en la UE o a nivel nacional. Estos casos se deben resolver en un plazo de tres meses (o seis meses en casos justificados).

El tercer nivel permite a los denunciantes hacer públicas sus quejas a través de los medios de comunicación y otros medios. En esos casos es posible que exista un peligro inminente para el interés público, un riesgo de represalias o una falta de respuesta a nivel interno dentro del plazo de tiempo establecido.

Saber a quién se protege

3 La Directiva protege a una amplia variedad de personas físicas, básicamente todos los que trabajen en los sectores público o privado, que puedan obtener información sobre una infracción en un contexto laboral. Por lo tanto, entre otros se ofrece protección a: empleados, funcionarios, autónomos, voluntarios, becarios, empleados que no ocupan cargos ejecutivos y accionistas.

La protección también se extiende a aquellas personas que todavía no han comenzado su relación laboral, como es el caso de las negociaciones precontractuales, o las que ya la hayan terminado.

Asimismo se ofrece protección a terceros o facilitadores que presten asistencia a las personas que realizan las notificaciones, como sus compañeros de trabajo o familiares, que también podrían verse afectados por sus notificaciones.



Ser conscientes del amplio ámbito de aplicación de la Directiva

4 El ámbito de aplicación de la Directiva incluye contratos públicos, servicios financieros, prevención del blanqueo de dinero y financiación del terrorismo, seguridad de los productos, salud pública y protección de la privacidad y los datos personales, es decir, cualquier violación o posible violación de la correspondiente legislación de la UE.

Implantar las medidas necesarias de asistencia y protección

5 La Directiva exige a las organizaciones implantar y comunicar medidas de protección adicionales. Esto garantiza la protección frente a represalias como el despido, la suspensión, el descenso laboral, la intimidación u otras sanciones, como negar el acceso a formación o recibir evaluaciones negativas.

Las medidas de protección también evitan que se revele la identidad del denunciante (sin su consentimiento) a cualquier persona que no sea un miembro del personal autorizado y competente para recibir o realizar un seguimiento de las denuncias.

En los casos relacionados con los perjuicios sufridos por un denunciante, la Directiva considera que dichos perjuicios son una represalia por la denuncia. Esto significa que, en esos casos, serán las organizaciones las que tengan que aportar pruebas, en lugar de los propios denunciantes.



Implantar procesos para cumplir con las obligaciones de respuesta

6 Las organizaciones deben implantar unos procesos eficaces de gestión y respuesta, ya que dispondrán de un plazo de tres meses, o seis en casos excepcionales, para responder a las denuncias y realizar su seguimiento.

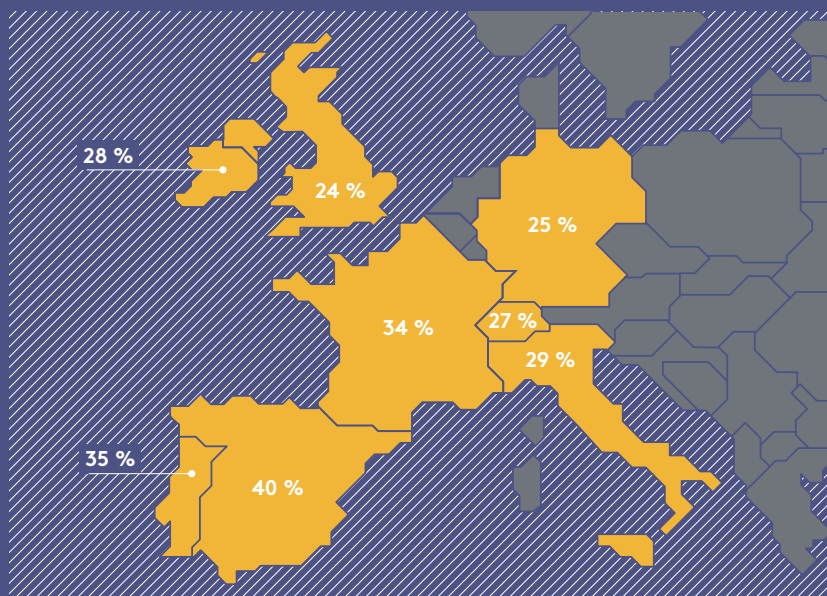
Las organizaciones deben presentar claramente estas políticas y procesos, de modo que los posibles denunciantes tengan conocimiento de cómo se tratará su denuncia, incluida la forma de la investigación, quién la llevará a cabo y quién decidirá si ha habido una infracción.

Al mismo tiempo, las organizaciones también deben proporcionar información acerca de lo que podría ocurrirle a cualquier persona que haya cometido una infracción y cómo se les mantendrá informados sobre los acontecimientos. ♦

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS ESTADOS DE LA UE

En la actualidad solo 10 estados miembros de la UE disponen de una amplia legislación para denunciantes. Con la ratificación y entrada en vigor de la nueva Directiva de protección de los denunciantes de la UE, analizaremos las percepciones y opiniones que los empleados europeos tienen sobre la denuncia de irregularidades en el lugar de trabajo.

Como término medio, el 30 % de los europeos tenía conocimiento de conductas en el lugar de trabajo que incumplían la ley o los estándares éticos de la organización durante los últimos 12 meses

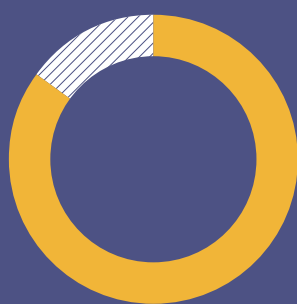


Encuesta de Ética en el trabajo (Europa), IBE, 2018

Tipos de conductas inapropiadas que los europeos han observado en el lugar de trabajo



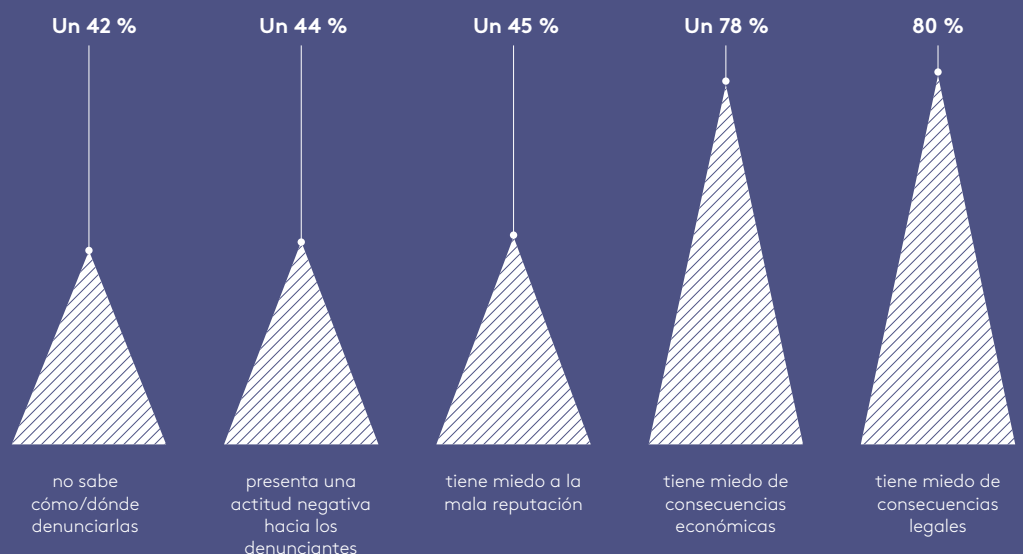
Encuesta de Ética en el trabajo (Europa), IBE, 2018



El **85 %** de los europeos cree que los empleados raramente o muy raramente comunican sus preocupaciones sobre amenazas o daños que perjudican al interés público

Consulta pública sobre la protección de los denunciantes, Comisión Europea, 2017

Por qué los europeos no denuncian las infracciones

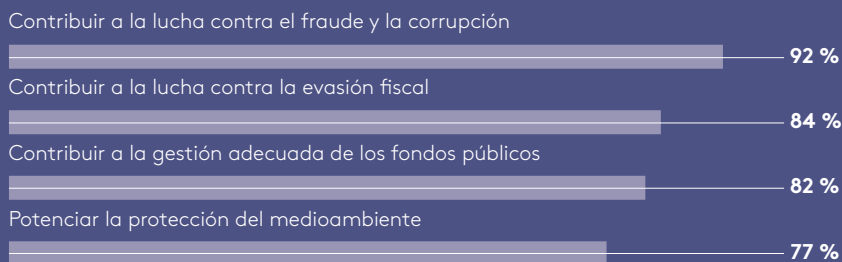


Consulta pública sobre la protección de los denunciantes, Comisión Europea, 2017

A pesar de que casi uno de cada tres empleados en la UE ha sido testigo de conductas inapropiadas en el lugar de trabajo, pocos decidieron denunciarlo porque tenían miedo a las posibles consecuencias. Por consiguiente, la mayoría de los europeos se muestra muy a favor de proteger a las personas para que hablen abiertamente.



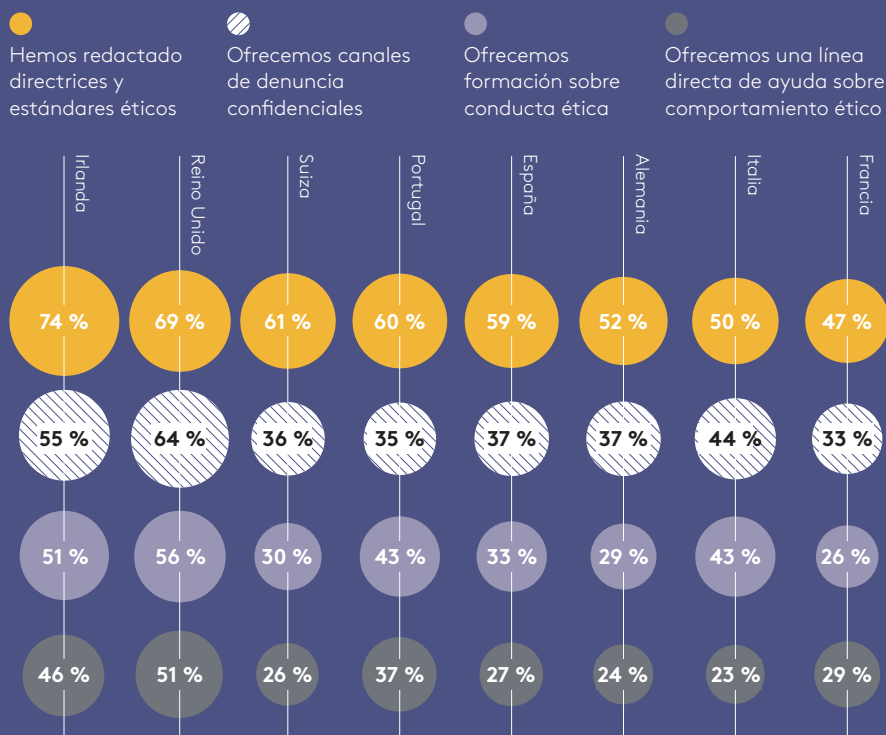
Beneficios percibidos de consolidar las protecciones para los denunciantes



Consulta pública sobre la protección de los denunciantes, Comisión Europea, 2017

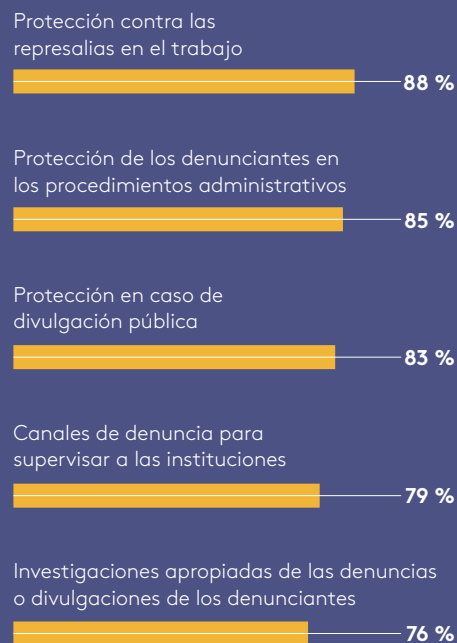
Los europeos parecen tener una idea clara de los elementos que forman un programa eficaz de denuncia de irregularidades, pero los hechos sugieren que existen diferencias geográficas en cuanto a la concienciación (o existencia) de los canales de denuncia y el apoyo a los denunciantes.

Concienciación de los empleados sobre el programa de ética de su organización



Encuesta de Ética en el trabajo (Europa), IBE, 2018

Los cinco aspectos más importantes de los programas eficaces de denuncia de irregularidades



Consulta pública sobre la protección de los denunciantes, Comisión Europea, 2017

Puesto que el número de casos notorios de denuncias de irregularidades está aumentando, es el momento idóneo para que la UE proteja y capacite a los denunciantes, una iniciativa que será muy bien recibida por los empleados y los ciudadanos de todos los estados miembros.

IGUALDAD DE CONDICIONES ENTRE LOS PAÍSES

¿Cuál será el efecto de la Directiva de protección de los denunciantes de la UE y será una indicación de más leyes y protecciones a nivel mundial?

Joe McGrath
Periodista y editor

Un caso de denuncia de irregularidades se cierra en un plazo medio de **73 días** en las organizaciones con sede en Europa

Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

Hace tan solo unos años, en el 2014, apenas existía voluntad política de contar con una Directiva para la denuncia de irregularidades en toda la UE. Pero tras una serie de famosos escándalos durante los años posteriores, quedaron en evidencia las limitaciones de la legislación existente para ofrecer apoyo a las personas que denuncian incumplimientos jurídicos o éticos.

La mala gestión de las investigaciones, los encubrimientos, las deficiencias de los procesos y los casos de represalias han sido demasiado visibles.

A medida que ha aumentado el escrutinio por parte de los medios de comunicación y el público ha adquirido una mayor concienciación tanto de los errores corporativos como de las tendencias negativas recurrentes en los casos de denuncia de irregularidades, la necesidad de disponer de una mejor protección ha sido cada vez más evidente.

Wim Vandekerckhove, profesor universitario de ética comercial en la University of Greenwich, afirma que «han sido los casos en los que la denuncia externa de irregularidades no ha funcionado» los que han incentivado que se tomen medidas.

¿Pero cómo deben interpretar las organizaciones la Directiva de protección de los denunciantes de la UE dentro de su marco de cumplimiento más amplio y qué puede indicarnos acerca de la dirección futura de la legislación mundial sobre esta materia?

Protección de las personas físicas

Durante una sesión de la Conferencia virtual de ética y cumplimiento de 2019, organizada por NAVEX Global, se pidió a los miembros del panel que pensarán en la manera en la que los reguladores están respondiendo a los denunciantes y en cómo esto está dando forma a sus legislaciones.

El tema común que se observa a través de los diversos cambios regulatorios y legislativos, según Carrie Penman, directora general de riesgos y cumplimiento normativo de NAVEX Global, es

que las organizaciones no han sido «capaces de abordar eficazmente las preocupaciones asociadas con las represalias ni han puesto en práctica una supervisión eficaz».

«Muchas de las cosas que están ocurriendo se hacen realmente para codificar las cuestiones relacionadas con la gestión de las represalias —aseguró Penman—. También creo que es muy positivo recopilar todo lo que, hasta la fecha, han sido las mejores prácticas para muchas organizaciones que creen firmemente en la creación de unos sistemas de denuncia adecuados».

Con el objetivo principal de normalizar las protecciones para los denunciantes en todos los estados miembros, la nueva Directiva pretende aportar «un conjunto de valores comunes acerca de cómo deben ser los canales apropiados para denunciar y a quién son aplicables», explica Marc-Olivier Lamaro, vicepresidente de cumplimiento normativo mundial en McKesson, que formó parte del mismo panel de discusión que Carrie Penman.

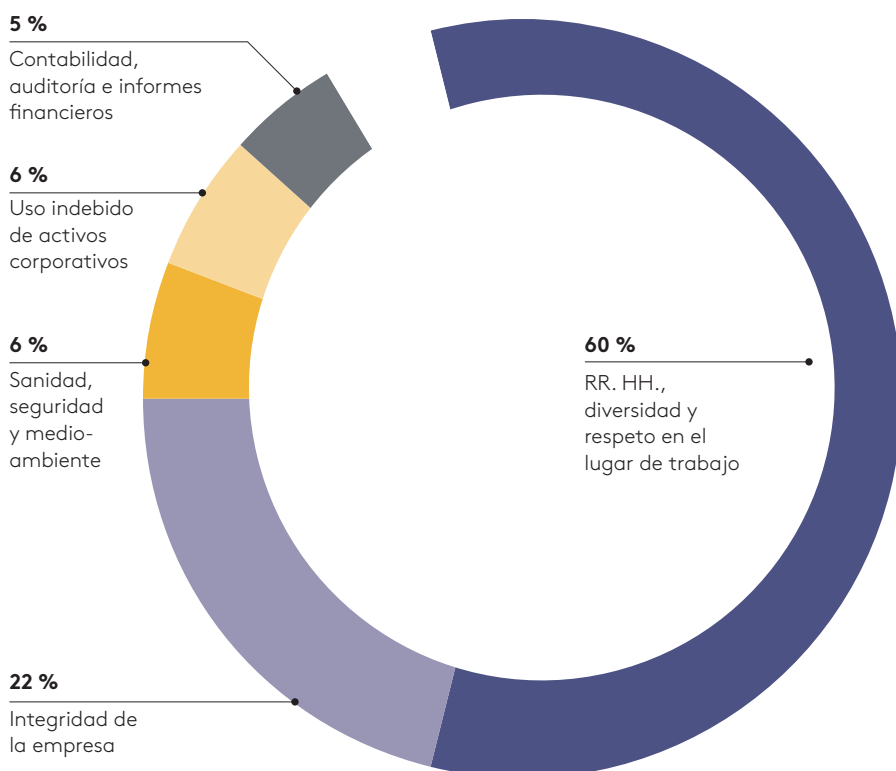
Lamaro prosigue: «El alcance de la Directiva de la UE es bastante amplio, ya que es aplicable a cualquier empresa con más de 50 empleados, lo que significa que muchas organizaciones se verán afectadas».

Pero, a pesar de este intento para igualar las condiciones entre los países, Ed Mills, responsable de derecho laboral en Travers Smith, cree que los requisitos de la Directiva son «bastante onerosos» para los empleadores, y añadió que incluso podrían dificultar las cosas para las organizaciones en países con legislaciones más desarrolladas.

Creación de un panorama ideal

En cierto sentido, la Directiva pretende crear un «panorama ideal», según el profesor Vandekerckhove, guiada por «lo que fue mal en el pasado». Este panorama nuevo ayudará a igualar las condiciones, asegura Penman: «Cuando se trata de ética y cumplimiento normativo, no debemos estar compitiendo, sino cooperando».

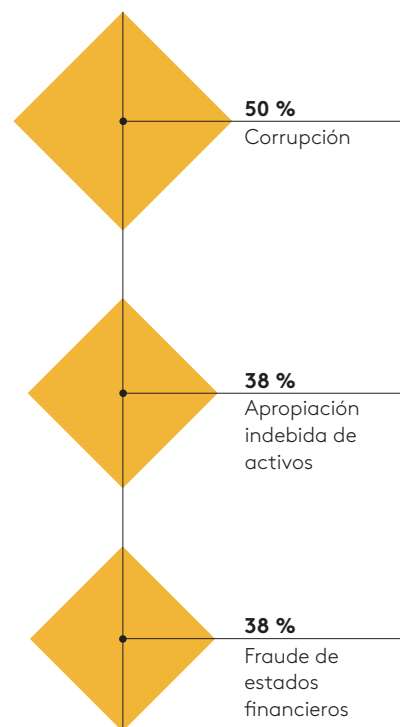
Los tipos más comunes de denuncia de irregularidades en las organizaciones con sede en Europa



Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

(Nota: las cifras están basadas en resultados medios, por lo que el total puede no ser del 100 %)

Porcentaje de casos calculado a través de información facilitada por los empleados



Informe para las naciones (Report to the Nations), ACFE 2018

Muchas de las cosas que están ocurriendo se hacen realmente para codificar las cuestiones relacionadas con la gestión de las represalias

Un panorama nuevo, incluso si es ideal, traerá consigo retos para muchas organizaciones. Puesto que las nuevas normativas serán aplicables a muchas empresas, habrá implicaciones, en concreto para aquellas organizaciones que todavía no disponen de un marco exhaustivo en toda la empresa para la denuncia de irregularidades.

Penman afirma que uno de los mayores retos a los que las organizaciones todavía siguen enfrentándose es «cómo comunicar a un público de empleados tan amplio los procesos y los canales de denuncia que tienen disponibles».

No obstante, Lamaro señala que en muchos casos las organizaciones internacionales están por delante de la regulación de la UE en lo que se refiere a las mejores prácticas, aunque no son necesariamente uniformes. La nueva Directiva impulsa el establecimiento de esta uniformidad y la creación de unas condiciones equitativas entre los países, de hecho, este es uno de sus objetivos principales.

Un estándar mínimo

De cara al futuro y el posible efecto de la Directiva en los denunciantes, es importante recordar que la UE no está intentando inventar nada, puesto que la denuncia de irregularidades no es un concepto nuevo. Por eso es comprensible que muchas personas tengan un cierto optimismo acerca de que la nueva normativa sea un paso en la dirección correcta.

El profesor Vandekerckhove asegura que la Directiva establece un mínimo y señala que las diferencias culturales son una realidad en Europa en

lo referente a la denuncia de irregularidades, y esto se verá reflejado en la manera en que la regulación se aplique en cada uno de los estados miembros.

«Creo que en lo que los países pueden diferir es en lo referente a los organismos gubernamentales o las agencias reguladoras que tendrán el deber de recibir las notificaciones y tratar las denuncias —afirma Vandekerckhove—. ¿Optarán los países por el modelo irlandés? ¿O elegirán un modelo más centralizado, como el que existe en los Países Bajos o Francia?».

Sin embargo, a pesar de que el modelo de aplicación pueda ser diferente en cada país, Lamaro señala que, en última instancia, toda la legislación nueva en esta materia, ya sea la Directiva de la UE o las enmiendas a la Corporations Act de Australia, avanza en la misma dirección.

«Todas las normativas son muy prescriptivas y firmes en lo que se refiere a la protección de los denunciantes —añade—. No cabe ninguna duda de que la Directiva de la UE indica explícitamente que todos los sistemas se deben crear de una manera que procese cualquier información, al menos desde un punto de vista técnico, para funcionar de un modo seguro que garantice la total confidencialidad del denunciante».

2021 es la fecha límite para que los estados miembros cumplan con el reglamento y muchas organizaciones todavía deben poner en práctica una solución apropiada, por lo que las organizaciones afectadas que todavía tengan que implantar un programa necesitarán comenzar sin demora. ♦

CÓMO SUPERAR LOS PROBLEMAS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES DE LA UE

Existen posibles dificultades que podrían impedir que las organizaciones cumplan con las nuevas regulaciones sobre denuncia de irregularidades, pero estos obstáculos se pueden superar

Jamie Lombard

Director de marketing, Europa,
Oriente Medio y África
NAVEX Global

En 2023 como muy tarde, todas las organizaciones con más de 50 empleados deberán haber implantado canales de denuncia, medidas de protección y niveles de participación apropiados para los posibles denunciantes. Mientras tanto, las organizaciones que no dispongan de programas consolidados necesitan comenzar el proceso para implantarlos, y aquellas con programas establecidos necesitan reevaluarlos para garantizar que cumplan con los estándares exigidos por la Directiva de protección de los denunciantes de la UE.

Estos procesos de implantación y revisión incluyen identificar los canales de denuncia correctos, comunicar y aumentar la concienciación sobre las mejores prácticas entre los empleados, fomentar una cultura de comunicación abierta y destacar el valor comercial más amplio de estos cambios (más allá del cumplimiento normativo) para las partes interesadas.

Cómo elegir los canales correctos

Un punto clave de la Directiva es la implantación de canales de denuncia eficaces. Pero con todas las opciones disponibles, puede que se pregunte por dónde comenzar.

«Fuimos capaces de identificar los canales más eficaces a través de encuestas de empleados y los comentarios facilitados en los cursos de formación sobre cumplimiento», explicó Parma Pillay, director de riesgos empresariales en Kingfisher, añadiendo que inspirarse en otras empresas del mismo sector comercial puede ayudar, en particular a nivel sectorial.

El primer canal que muchas organizaciones implantan es una línea directa telefónica que, como Joyce Jones, directora de los programas de

conducta empresarial de BAE Systems, describe son «una buena base» para comenzar.

Recientemente, sin embargo, la velocidad, conveniencia y relativa discreción de los canales de denuncia en línea han contribuido al auge de su popularidad. El *Informe de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report) de 2019 de NAVEX Global* refleja esta tendencia con un 38 % de las denuncias realizadas en línea en las organizaciones con sede en Europa.

Los canales digitales también son eficaces para permitir que las personas denuncien de manera anónima, y ofrecen protección adicional ante las posibles represalias, un principio fundamental de la nueva Directiva.

Según Joyce Jones: «A lo largo de los años, hemos implantado canales de denuncia alternativos, incluida la denuncia anónima en línea. Para ofrecer un servicio realmente anónimo, tuvimos que garantizar que ni tan siquiera hubiera posibilidad de rastrear la dirección IP desde la que provenía la denuncia en línea».

Cultura de comunicación

A pesar de que establecer los canales es fundamental, fomentar la adopción y la aceptación por parte de los empleados es un reto totalmente diferente.

«Crear una cultura en la que las personas no tengan miedo de hablar abiertamente es el mayor reto de la implantación —asegura Justin Thornton, director de riesgos y auditoría interna de Aston Martin Lagonda—. Nosotros tenemos una cultura positiva y aún así es difícil que las personas den un paso al frente».

0,46

denuncias de irregularidades por cada 100 empleados se reciben, como media, anualmente en las organizaciones con sede en Europa

Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

La comunicación eficaz es la piedra angular de una cultura saludable de comunicación abierta. «Es necesario garantizar que los empleados conozcan el servicio —explica Jones—. Puede ser una página web, campañas con pósteres u otro tipo de material para el que solo es necesario realizar una inversión aislada».

Aston Martin ha ido un paso más allá, explica Thornton, y proporciona «formación obligatoria para que todas las personas puedan revisar la política de nuestra empresa en materia de denuncia de irregularidades, antisoborno y anticorrupción».

En Kingfisher, Parma Pillay declara que la formación interna tiene el beneficio añadido de «fomentar la confianza en que los casos se están investigando».

Cómo investigar y responder a las denuncias

Las organizaciones necesitan tener en cuenta los posibles costes asociados con dotar de personal, administrar y regular las actividades relacionadas con las denuncias.

Crear una cultura en la que las personas no tengan miedo de hablar abiertamente es el mayor reto de la implantación

Los plazos de respuesta y las prácticas de investigación serán examinadas minuciosamente bajo la nueva normativa. Esto puede presentar dificultades incluso para las organizaciones con programas bien establecidos, lo que puede dar pie a que utilicen su propio método.

Thornton afirma que las investigaciones de su organización se gestionan independientemente para garantizar el anonimato y contribuir a que Aston Martin cumpla con las obligaciones de la Directiva sobre dar respuesta a las denuncias. Asimismo añade que las personas que comunican un incidente reciben un «acuse de recibo» en un plazo de siete días, cumpliendo con creces el plazo obligatorio de tres meses que marca la Directiva.

Sin embargo, para garantizar que los plazos de respuesta se cumplan es necesario revisar los procesos y los procedimientos regularmente. «Las diferencias legislativas y reguladoras en las diversas ubicaciones geográficas, la competencia de los investigadores y los procesos comerciales restringidos pueden complicar el asunto», concluye Pillay.

Aceptación cultural y de la organización

No obstante, podría decirse que el desarrollo de unas habilidades y una cultura ética correctas es más importante para tener éxito que simplemente utilizar procesos y procedimientos consolidados.

Joyce Jones cree que BAE Systems logra hacerlo, en parte, gracias a su red interna de «campeones». Se trata de empleados que desempeñan una función como responsables de ética, además de tener sus responsabilidades normales y actuar como consejeros en relación con las preocupaciones sobre ética de sus compañeros.

1 de cada 10

denuncias de irregularidades estuvo relacionada con el acoso y la discriminación en las organizaciones con sede en Europa en 2018

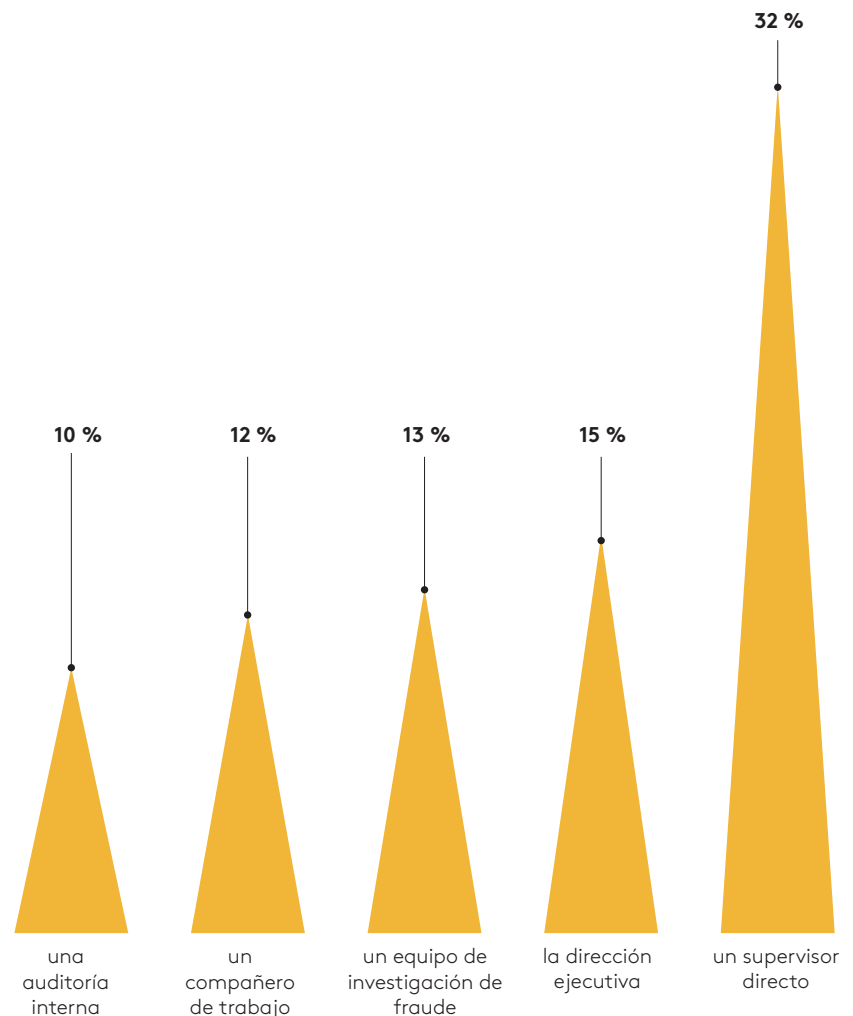
Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

Pero, ¿qué ocurre si las partes interesadas no logran ver el valor de hablar abiertamente y en su lugar lo perciben como una manera de crear problemas? O, como Parma Pillay dice, ¿qué pasa si los compañeros creen que los estándares y los procesos imponen limitaciones? La racionalización de los costes también puede ser un obstáculo, en particular cuando se pretenden implantar sistemas de denuncia desde un punto de partida más embrionario.

Para superar dichos retos, Jones aboga por un método con tres elementos. El primer elemento es que se considere como un apoyo (en lugar de una función competitiva), el segundo es fomentar regularmente las relaciones con las partes interesadas claves y, el tercer elemento, compartir historias de éxito anecdóticas.

Cada uno de estos pasos demuestra el valor de los sistemas de denuncia para la empresa, lo que ayuda a que los encargados de la toma de decisiones entiendan por qué dichas disposiciones son importantes para el éxito comercial, y no son una mera formalidad legal. ♦

Cuando no hay disponible una línea directa, los denunciantes a menudo comunican sus preocupaciones a:



Informe para las naciones (Report to the Nations), ACFE 2018

PERFIL DE UN «DENUNCIANTE»

¿Qué tipo de persona es probable que hable abiertamente acerca de algún comportamiento ilícito o no ético?

Ian Fraser

Periodista y editor comercial

El **54 %**
de las denuncias
de irregularidades
recibidas en las
organizaciones
con sede en
Europa durante
el 2018 fueron
anónimas

Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

“Es imposible hacer una generalización del perfil de los denunciadores —afirma Wim Vandekerckhove, profesor universitario de ética comercial en la University of Greenwich—.

Pueden ser introvertidos o extrovertidos; hemos visto denunciadores de todas las edades, géneros, etnias y cargos».

Pero, con menos de uno de cada cinco trabajadores europeos dispuestos a denunciar casos de corrupción en el lugar de trabajo según el eurobarómetro especial de 2017 de la UE, surge la pregunta: ¿comparten los denunciadores características o motivaciones comunes? En ese caso, ¿cuáles son? ¿Y qué procesos intelectuales tienden a apoyar la decisión de hablar abiertamente (o permanecer callado) acerca de las conductas inapropiadas en el lugar de trabajo?

La voz solitaria

«Algo que es totalmente cierto es que las personas siempre valorarán el posible riesgo de represalias antes de realizar una denuncia —asegura Carrie Penman, directora general de riesgos y cumplimiento normativo de NAVEX Global—. Al final es una decisión sobre la que se reflexiona detenidamente y se ve influenciada por una amplia variedad de factores personales y externos».

Una consulta pública llevada a cabo por la Comisión Europea en 2017 respalda este punto de vista, alrededor del 80 % de los europeos asegura que tendría miedo de las repercusiones y las represalias económicas y legales si hablaran abiertamente. No debe sorprender, por lo tanto, que la nueva Directiva de la Unión Europea prohíba las represalias.

Kate Kenny, catedrática de empresariales y sociedad en la National University de Irlanda, Galway, y autora de *Whistleblowing: Toward a New Theory*, (Denuncia de irregularidades: hacia una nueva teoría) indica que las personas que denuncian infracciones suelen decir que no tienen más remedio que hacerlo: «Podemos observar esa persistencia, a veces conocida como “la opción sin opciones”, una y otra vez».

En realidad, muchos denunciadores no se consideran necesariamente como tal, al menos en las primeras etapas. Aunque las motivaciones

puedan variar, su decisión para denunciar una infracción se ve propiciada por un deseo de «hacer lo correcto». Es esta motivación para desafiar los comportamientos inapropiados, que en ocasiones se confunde con deslealtad o conflictividad en las culturas de trabajo poco saludables, el componente que puede ser vital para cambiar totalmente la salud ética de una organización.

«En una organización normal, alrededor del 10 % de los empleados son personas que harán lo que es correcto a toda costa, mientras que otro 10 % no participará y solo seguirá sus propios intereses personales. El 80 % son personas que pueden ser persuadidas para posicionarse en ambos extremos, dependiendo del entorno de la organización y el contexto», explica Guendalina Dondé, responsable de investigación en el Institute of Business Ethics.

La decisión de denunciar una infracción a menudo se ve influenciada por el «efecto del espectador». «Si otras personas tienen conocimiento de lo que usted ha visto y no hacen nada, lo más probable es que usted no haga nada tampoco», afirma el profesor Vandekerckhove. Y añade que es más habitual que una persona denuncie una infracción cuando es el único testigo y el resto del mundo parece no ver el problema.

Las personas siempre valorarán el posible riesgo de represalias antes de realizar una denuncia

Factores de la organización

La cultura es a menudo más importante a la hora de motivar que las personas hablen abiertamente que la personalidad, el cargo, el género o la edad. En un entorno inclusivo y de confianza, es más probable que los empleados se sientan más cómodos para comunicar sus preocupaciones a los directivos, especialmente cuando han visto que otras personas lo han hecho sin sufrir ningún tipo de represalias. En un entorno como este, es extraño que una persona que hable abiertamente sienta la necesidad de ir más allá del equipo directivo e informe a los reguladores, las autoridades o los medios de comunicación.

La Directiva de la UE exige la creación de un sistema de denuncia de tres niveles que en primer lugar fomente las denuncias a nivel interno. Si las organizaciones no logran promocionar una cultura que lo fomente, corren el riesgo de perder el control de situaciones que podrían haber abordado directamente. La responsabilidad de fomentar estas culturas recae en los líderes.

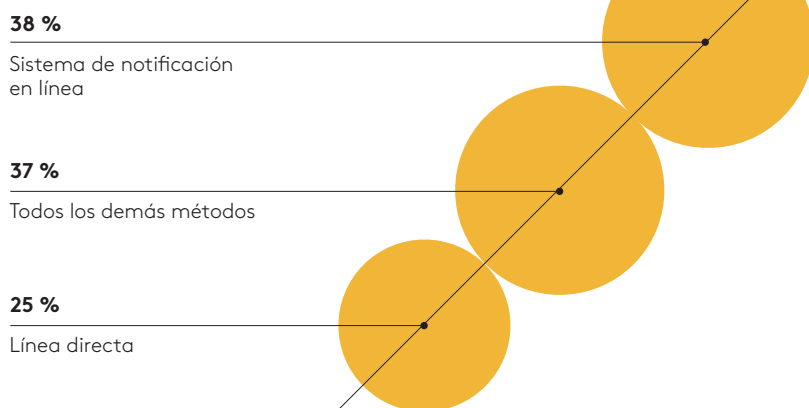
«La implicación de la dirección es vital —asegura Rozlyn Spinks, responsable de conducta comercial ética en (Air) BAE Systems—. Los directivos deben recibir formación para fomentar activamente que las personas acudan a ellos, o de manera alternativa comuniquen sus preocupaciones a través de otros medios, y para saber escucharlas. La personalidad del directivo es tan importante como la personalidad de la persona que está comunicando una preocupación. Si las personas se sienten intimidadas, no hablarán abiertamente».

Razones por las que los empleados no hablaron abiertamente acerca de una conducta inapropiada



Encuesta de Ética en el trabajo (Europa), IBE, 2018

Los empleados de las organizaciones con sede en Europa utilizan varios canales de denuncia



Informe de NAVEX Global de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional de 2019 (Regional Whistleblowing Hotline Benchmark Report)

Poner en práctica la teoría

La teoría de los juegos puede ofrecer nuevas perspectivas a las organizaciones que están intentando comprender quiénes son aquellos que podrían hablar abiertamente. Considerar escenarios como el llamado dilema del prisionero, en el que dos sospechosos han sido arrestados y deben decidir si confiesan, y el dilema del voluntario, en el que cada participante puede realizar un pequeño sacrificio que beneficie a todos o esperar con la esperanza de beneficiarse gracias al sacrificio de otra persona, puede ser muy útil a la hora de elaborar las políticas de denuncias de irregularidades, explica Vandekerckhove y añade:

«Sin embargo, se debe evitar suponer que denunciar irregularidades es una decisión claramente definida. La mayoría de las veces es un proceso, no una acción individual». También es importante reconocer que los denunciantes se ven motivados por diversos factores; algunos desean proteger a la organización, mientras que otros protegen los intereses de una persona (que no tiene que ser necesariamente el denunciante). A pesar de que las motivaciones puedan ser diferentes, la información tiene la misma validez y exige que se trate de manera justa y objetiva.

Esto puede explicar por qué los entornos con alta presión, secretismo y aislamiento son los que suelen motivar a las personas a escalar sus preocupaciones a los altos directivos o a instancias superiores. Dichas culturas pueden tener un efecto contraproducente a la hora de fomentar las denuncias, según la catedrática Kenny, cuyas investigaciones se han centrado en las experiencias de las personas que denunciaron conductas

La investigación de Welch demuestra una correlación positiva entre un mayor número de denuncias y unos mejores resultados económicos

ilícitas o contrarias a la ética en las instituciones financieras antes de la crisis financiera de 2008.

«En un entorno como este, los empleados serán reacios a hablar abiertamente, ya que se les calificará de conflictivos —afirma Kenny—. Si sus acciones pueden poner en peligro las bonificaciones de todos los demás, también tendrán miedo de provocar la ira de sus compañeros».

«Algunos de los peores tipos de represalias que he presenciado han sido entre compañeros —observa Penman—. Las organizaciones deben tener conocimiento de esta dinámica e incluir este escenario en la planificación para abordar el miedo a las represalias».

La cabeza bajo el ala

Aún así, los estudios demuestran que dichas tácticas opresivas presentan muchos fallos. Kyle Welch, profesor ayudante en la George Washington University School of Business, que realizó un estudio en 2018 sobre el rendimiento de la inversión en el cumplimiento normativo, descubrió que las organizaciones que reprimen las preocupaciones de los empleados están adoptando un enfoque abocado al fracaso. Que haya menos empleados que comuniquen sus preocupaciones no es una indicación de que dichas preocupaciones no existan, sino de que simplemente no se están escuchando.

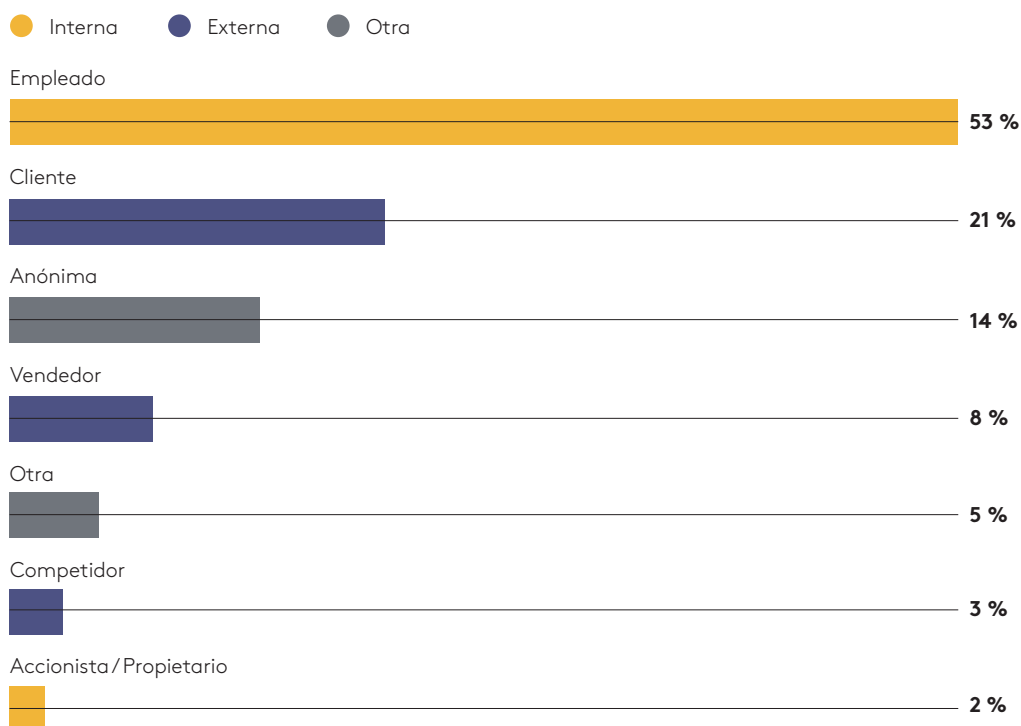
No sorprende que el estudio del profesor Welch muestre una correlación positiva entre un mayor número de denuncias y unos mejores resultados económicos. La comunicación y los canales de denuncia eficaces, como los contemplados en la Directiva de la UE, hacen posible que las organizaciones puedan conocer los problemas, abordarlos y crecer; no es una invitación a que las personas causen problemas.

Esa es una opinión que también comparte Guendalina Dondé, del Institute of Business Ethics: «Lo más importante que las organizaciones pueden hacer es crear una cultura compartida en la que la comunicación fluya libremente y donde no se trate de anteponer los intereses personales a los de los demás, y en la que todas las personas sufran si nadie habla abiertamente».

Por último, en todos los temas y motivaciones comunes en torno a la «denuncia de irregularidades», tomar la decisión de hablar abiertamente es algo muy personal, sobre lo que debe reflexionarse detenidamente tras informarse en profundidad.

«Lo que las organizaciones necesitan hacer es separar las motivaciones percibidas de la posible validez del incidente señalado —explica Penman—. Conservar la objetividad y tener una mentalidad abierta ante cada denuncia transmitirá una sensación de integridad y fomentará que un grupo mucho más amplio de personas tenga la confianza necesaria para dar un paso al frente». ♦

¿Cuál es la fuente más probable de un aviso de fraude?



Informe para las naciones (Report to the Nations), ACFE 2018

NAVEX Global es el líder mundial de software y servicios integrados de gestión de riesgos y cumplimiento, y el proveedor más grande del mundo de línea directa de denuncia de irregularidades. Más de 14.500 clientes confían en nuestras soluciones que ayudan a las organizaciones a gestionar el riesgo, dar respuesta a los complejos requisitos de cumplimiento normativo y fomentar una cultura ética y sumamente productiva en el lugar de trabajo.

Para obtener más información, visite www.navexglobal.com

NAVEX_{GLOBAL}®

RACONTEUR