

# La Gestión del **CANAL ÉTICO** y la Protección del Whistleblower

Informe del grupo de trabajo

Javier Camacho Ibáñez

José Luis Fernández Fernández

CÁTEDRA  
IBERDROLA  
DE ÉTICA ECONÓMICA  
Y EMPRESARIAL



# CONTENIDOS

---

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>4</b>
2.1	Sobre una cultura organizativa ética.....	4
2.2	Sobre la figura del whistleblower.....	7
2.3	Sobre la protección del whistleblower.....	10
2.4	Sobre la legislación de protección del whistleblower.....	12
<b>3</b>	<b>GRUPO DE DISCUSIÓN</b>	<b>14</b>
3.1	Metodología.....	14
3.2	Empresas E Instituciones Participantes.....	16
3.3	Análisis.....	17
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>18</b>
4.1	Evolución del canal ético.....	18
4.2	Algunas cuestiones en torno a los canales éticos.....	20
4.3	Posible impacto de la Directiva de Protección del denunciante en el uso y desarrollo de los canales éticos.....	23
4.4	Mejores prácticas.....	25
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>26</b>
•	ANEXO I - GUION PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN.....	28
•	ANEXO II - EJEMPLO DE CARTA DE INVITACIÓN AL GRUPO DE DISCUSIÓN.....	29
•	REFERENCIAS.....	31

# INTRODUCCIÓN

**SOSTENIBILIDAD ÉTICA** es una empresa de servicios profesionales relacionados con la gestión de la Ética empresarial y la Sostenibilidad, así como con la dimensión ética de la cultura organizativa. El objetivo último de su actividad es la mejora de la sociedad a través de organizaciones más éticas y sostenibles.

La **CÁTEDRA IBERDROLA DE ÉTICA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL** de la Universidad Pontificia Comillas es un foro de reflexión, debate e investigación sobre temas relacionados con la Ética Empresarial, la Responsabilidad Social de la Empresa y la Ciudadanía Empresarial; un punto de encuentro de académicos, empresarios, directivos y otros profesionales interesados en promover el liderazgo ético en las organizaciones, dentro de un contexto de economía global.

Ambas entidades mantienen un convenio de colaboración para la exploración de buenas prácticas en la gestión de la Ética y la sostenibilidad en las organizaciones. De este modo se está desarrollando un proyecto

de investigación para investigar los aspectos fundamentales para conseguir una mayor eficacia de los “canales éticos”, así como en explorar diferentes mecanismos para promover una cultura ética que fomente la protección del whistleblower. Este resulta un aspecto especialmente relevante dada la reciente aprobación de la Nueva Directiva de la Unión Europea que mejora la protección de los denunciantes.

A estos efectos se ha desarrollado un grupo de discusión como primer paso en dicha investigación, y cuyos resultados se presentan en este documento.

La meta a la que responde la sesión de trabajo que se llevó a cabo el día 28 de noviembre de 2019, era la de arrancar el grupo de investigación, identificar buenas prácticas en la gestión de canales éticos y valorar el impacto de la nueva directiva. Todo ello, a partir de las reflexiones, los comentarios y la interacción entre los participantes del Grupo de Discusión.

# 2

## ANTECEDENTES

### 2.1

#### SOBRE UNA CULTURA ORGANIZATIVA ÉTICA

De todos los temas que enfrentan los consejos de administración, ejecutivos y gerentes, tanto en organizaciones públicas como privadas, los comportamientos poco éticos son de los más significativos, por el riesgo que suponen, su posible impacto negativo, y por la dificultad de abordarlos adecuadamente.

Sin duda, en los últimos años, impulsados entre otras razones por los cambios regulatorios en torno a la responsabilidad penal de las personas

jurídicas, los órganos de gobierno de las organizaciones han tomado mayor conciencia y responsabilidad sobre la necesidad de prevenir, detectar y gestionar adecuadamente la actividad ilegal o poco ética dentro y en nombre de las organizaciones, así como sobre la importancia de promover una cultura organizativa ética<sup>1</sup>.

Para ello deben coexistir tres elementos clave (Schwartz, 2013), que se interrelacionan, refuerzan y superponen:

- A la existencia de un conjunto de valores éticos fundamentales, que permeen toda la organización en sus políticas, procesos y prácticas;
- B la presencia continua de liderazgo ético, a todos los niveles, no sólo el conocido *tone from the top*, sino un liderazgo transversal, promovido y mantenido por los gerentes y mandos intermedios; y
- C un programa formal de ética, incluyendo un Código de Ética, formación práctica en ética, un Comité de Ética y un Canal Ético.

<sup>1</sup> Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las Personas jurídicas conforme a la reforma del código penal Efectuada por Ley Orgánica 1/2015

Según ACFE (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE 2018), las alertas y denuncias fueron el método más común de detección de fraude (40%), por lo que disponer de una adecuada gestión del Canal Ético es de suma importancia para detectar y prevenir posibles malas conductas.

En la figura siguiente se muestra que algo más de la mitad de las alertas (53%) fueron proporcionados por empleados, mientras que casi un tercio (32%) de las alertas que condujeron a la detección de fraudes provinieron de personas ajenas

a la organización: clientes, proveedores y competidores. Estos datos sugieren que tan importante es promover una cultura activa de alertas y canales apropiados en el seno de la organización, como la posibilidad de promover mecanismos de presentación de alertas por terceros, especialmente clientes y proveedores. Además, el 14% de las alertas provenían de una fuente anónima, lo que demuestra que una parte significativa de los que denunciaron fraude no quería que se conocieran sus identidades.



Figura 1. Origen de la alerta (ACFE, 2018)

Efectivamente, a menudo, los denunciantes (whistleblowers) tienen miedo de ser identificados o represaliados, por lo que es importante que sean capaces de hacer informes de forma anónima cuando tal práctica sea legalmente permisible.

De hecho, recientemente se ha aprobado la Nueva Directiva de la Unión Europea que mejora la protección de los denunciantes. Esta directiva viene motivada por dos factores: por un lado, la Comisión Europea llevó a cabo un estudio en 2017, estimando que los beneficios económicos de la protección de los denunciantes se situaban entre 5.800 y 9.600 millones de euros en relación únicamente con el ámbito de la contratación pública (Paul Hastings, 2019). Por otra parte, la protección de los denunciantes está actualmente "fragmentada" y "desigual" en los diferentes estados miembros, lo que hace necesario

una cierta convergencia de criterios. En España, actualmente, no existe ninguna legislación al respecto, excepto la protección a los empleados proporcionada por la legislación laboral.

La trasposición y aplicación de dicha directiva europea va a suponer un reto para las organizaciones. Los Estados miembros de la UE disponen de dos años para incorporar la nueva directiva de denuncia en el Derecho nacional. Las empresas con más de 50 empleados, y las autoridades locales que prestan servicios a más de 10.000 personas, deberán crear procedimientos internos para dar cabida a las alertas y a la protección de los denunciantes. Debido a la interrelación entre los diferentes elementos planteados anteriormente, una cultura ética organizacional es necesaria para una adecuada protección del denunciante.

## 2.2

### SOBRE LA FIGURA DEL WHISTLEBLOWER

Una de las definiciones más aceptadas sobre whistleblowing o acto de denuncia es la divulgación, por parte de miembros (actuales o anteriores) de la organización, de prácticas ilegales, no éticas o ilegítimas, bajo el control de sus empleadores, a personas u organizaciones que pueden tomar acción (Near y Miceli, 1985). Para que ocurra un acto de denuncia, deben concurrir cuatro elementos:

<b>1</b>	la persona que realiza la alerta/denuncia (el denunciante o whistleblower),
<b>2</b>	la queja o alerta,
<b>3</b>	la organización en general, o un individuo o grupo de personas que trabajan en la organización, donde se está cometiendo la irregularidad, y
<b>4</b>	la parte que está recibiendo la denuncia de irregularidades del denunciante.

Aunque se han realizado diversas investigaciones empíricas sobre esta cuestión, actualmente no existe una teoría completa para explicar la denuncia y por qué algunos empleados eligen o no, realizar una denuncia o comunicar una alerta (Dasgupta, 2010). Además, aunque el Whistleblowing es reconocido internacionalmente como un medio eficaz para frenar y reducir la corrupción organizacional, hay poca investigación empírica sobre qué estrategias organizativas son más efectivas a la hora de construir un clima de confianza que facilite el proceso de alerta (Chordiya, 2019).

Conviene aclarar en primer lugar que la denuncia “efectiva” no es contraria a la lealtad de los empleados, si bien ha existido un cierto debate con relación a qué constituye lealtad hacia la organización y si los actos de denuncia están violando o no esa lealtad (Vandekerckhove y Commers, 2004). A este respecto cabe mencionar que la lealtad no se comprende como la lealtad sesgada, hacia la alta dirección y los empleados de una organización, sino como una lealtad racional hacia la misión, valores y códigos de conducta de la organización que son legales y legítimos.

Una organización que establece sus misiones, objetivos y valores de manera clara y pública, ya sea a través de su web o a través de sus informes anuales, está implícitamente de acuerdo en que sus empleados harán sus mejores esfuerzos para hacer frente a todo lo que han declarado. De ahí que el acto de denuncia de situaciones no éticas o ilegales no sea contrario a la lealtad racional a la organización, sino que más bien allana el camino para un mejor funcionamiento ético de la organización (Dasgupta, 2010).

Como se ha señalado anteriormente, la denuncia es una fuente importante de información que puede prevenir la corrupción organizacional y otras irregularidades. Sin embargo, es importante indicar que la denuncia no tiene por qué formar parte de las responsabilidades laborales regulares de un empleado. Es decir, la decisión del empleado de denunciar una irregularidad implica un acto voluntario de responsabilidad que a menudo tiene consecuencias significativas para el empleado, la organización y su entorno (Vandekerckhove, 2018). De ahí que requiera una fuerte motivación ética de los empleados para actuar y a menudo depende de la confianza en que la organización tomará las medidas adecuadas sin tomar represalias contra el denunciante. Por lo tanto, es importante crear culturas que alienten y protejan a los denunciantes. El establecimiento de un adecuado clima ético en la organización ayuda a los miembros de estas organizaciones

a mejorar su intención de denuncia (Huang, 2013). Promover una cultura y un entorno organizacional efectivos donde la honestidad, integridad y moralidad debe ser la norma en lugar de la excepción. Al mismo tiempo, la consecución de una adecuada canalización de las denuncias puede ayudar en gran medida a fomentar una cultura y un entorno de este tipo. (Dasgupta, 2010).

Por último, conviene abordar el tema de las denuncias internas vs las denuncias externas. Las organizaciones pueden aprovechar los efectos positivos de la denuncia interna y reducir los posibles efectos nocivos de la denuncia externa en la imagen de la organización, mediante la adopción de un proceso sólido y justo de denuncia interna que también ayudará el desarrollo y la estabilidad de la organización. Las investigaciones más recientes apuntan a que la denuncia es un proceso, más que una decisión y acción puntual (Vandekerckhove, 2018). Dicho proceso evoluciona dependiendo sobre cómo se facilita la denuncia (de manera positiva o negativa) durante el mismo, es decir, cómo se responde a los denunciantes y se proporciona información sobre la denuncia.

Mejorar y medir la protección organizativa percibida por los empleados para los denunciantes es por tanto una herramienta útil para evaluar el éxito organizacional en la creación de entornos favorables para la denuncia interna.

## Sobre la protección del whistleblower

Como se ha comentado anteriormente, son varios los factores que afectan la decisión de alertar o denunciar: (a) el tipo de conducta observada, (b) las características individuales del denunciante, (c) las características de la organización con respecto a las alertas y denuncias, denuncias previas e información sobre estas, y, por supuesto, (d) las reacciones frente a las denuncias y las posibles represalias (Chen, 2014)

Efectivamente, una de las posibles consecuencias del acto de denuncia es la represalia contra el denunciante por parte de la organización. Las represalias pueden tomar muchas formas y hay varios estudios que discuten los tipos de formas de represalias por parte de la organización. Por ejemplo (Paul y Townsend, 1996):

- 1 Atacar al denunciante: intentar menoscabar la credibilidad del denunciante para que parezca que el verdadero problema es el denunciante y no la irregularidad.
- 2 Amenazar al denunciante, con posibilidad incluso de un despido.
- 3 Aislar, acosar o degradar de manera no oficial al denunciante, sentando bases para un posible despido.
- 4 A la inversa, sobrecargar al denunciante de más responsabilidades y trabajo adicional no manejable.
- 5 Acusar al denunciante por posible robo o uso de información sensible y documentos confidenciales de la organización.
- 6 Paralizar el desarrollo profesional o la promoción del denunciante.
- 7 Despedir al denunciante.

Son varios los elementos que contribuyen a la protección del denunciante (ver figura 2): desde una toma de conciencia de los mecanismos legales de protección,

pasando por la normativa interna de la organización, recogida de manera formal, al establecimiento de un clima ético adecuado y un impulso claro de la dirección.



Figura 2. Enfoque multidimensional de la protección del denunciante (Chordiya, 2019)

Además de establecer normas y comportamientos éticos a través de la modelización de roles, los líderes también pueden utilizar su influencia personal y organizacional para diseñar e implementar disposiciones estructurales para la gestión de la ética, tales como, la formación en gestión de la ética, un adecuado

código de ética y el establecimiento de un canal ético eficaz (Fernandez y Camacho, 2016). Estos elementos se pueden utilizar para definir y aclarar comportamientos éticos que se consideran adecuados, y para proporcionar mensajes explícitos y destacados sobre el denunciante y la protección de este.

## Sobre la legislación de protección del whistleblower

Uno de los elementos necesarios para la protección del denunciante, como se ha mencionado anteriormente, es disponer de una adecuada legislación que regule el proceso de denuncia. Sin embargo, hasta ahora, los marcos legales en diferentes países difieren ampliamente en relación con la denuncia y en la mayoría de los casos, los empleados del sector privado no reciben soporte legal en caso de cualquier represalia injusta en su contra (Dasgupta, 2010).

Apenas la mitad de los países de la UE ha elaborado leyes que estén en vigor (Oelrich, 2019). Por ejemplo, en España, sólo se proporciona protección contra denuncias mediante la legislación laboral. Por otra parte, en pocos países, por ejemplo, en Estados Unidos, existe una clara propuesta de recompensa al denunciante. Sin duda, el debate entre "recompensas vs protección" es un tema vigente en la legislación y la investigación académica

La Directiva de la UE sobre Protección del denunciante...tiene por objeto proporcionar unas normas mínimas comunes en todos los Estados miembros. Se parte de la premisa que las personas que trabajan para una organización pública o privada son a menudo las primeras en conocer las amenazas o perjuicios que surgen en ese contexto. Al denunciar posibles

infracciones o conductas perjudiciales para el interés público, tales personas actúan como «denunciantes» y, por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en la exposición y prevención de tales infracciones y en la salvaguardia del bienestar de la sociedad. En este contexto, se destaca la importancia de proporcionar una protección equilibrada y eficaz de los denunciantes.

Las organizaciones con más de 50 empleados, así como las autoridades locales que prestan servicios a más de 10.000 personas, deberán crear procedimientos y sistemas para que los empleados puedan canalizar sus denuncias. Las organizaciones con 250 o más empleados deben cumplir la Directiva antes de finales de 2021, mientras que las organizaciones con entre 50 y 249 empleados tienen dos años más, hasta finales de 2023.

La Directiva crea salvaguardias para proteger a los denunciantes, tanto directa como indirectamente. Por ejemplo, los colegas o familiares de la persona informante están cubiertos por las protecciones. Las represalias indirectas también incluyen acciones emprendidas contra una entidad jurídica en relación con la cual el denunciante es propietario o empleado.

La Directiva proporciona una extensa lista de comportamientos categorizados como represalias, tales como calificaciones negativas en el desempeño o la discriminación y modificación de responsabilidades. La Directiva extiende la protección a aquellos que “tenían motivos razonables para creer que la información sobre las infracciones denunciadas era verdadera en el momento de la presentación de la denuncia”. Los denunciantes que informan de los asuntos de forma anónima pero posteriormente son identificados pueden ser también objeto de protección en virtud de la Directiva.

La directiva crea un sistema de informes de tres niveles: interno, externo y público. Las empresas tienen un plazo de tres meses para responder y hacer un seguimiento con el informante después del informe. Si bien se fomenta la presentación

de informes internos, la Directiva no penaliza a los denunciantes que informan externamente en primera instancia.

Es recomendable que las organizaciones creen un entorno en el que los empleados se sientan cómodos reportando internamente. Los informes internos reducen el riesgo de que los empleados utilicen canales externos, lo que podría redundar en una pérdida de control del proceso y riesgo reputacional. Desde el punto de vista de la organización, la Directiva supone un aliciente y una oportunidad para promover una cultura en la que los empleados se sientan cómodos informando de sus preocupaciones, lo que sin duda puede retornar beneficios para las empresas, tanto por la toma de conocimiento de conductas indebidas que cuesten dinero a la empresa, como por la identificación de diferentes tipos de riesgo que puedan ser gestionados de manera proactiva.

# 3

## GRUPO DE DISCUSIÓN

### 3.1

#### METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este proyecto, como indicábamos más arriba, decidimos empezar con una metodología cualitativa: un Focus Group o Grupo de Discusión al que invitamos a un selecto y muy cualificado grupo de profesionales con amplia experiencia y conocimiento del sector. Los grupos de discusión son especialmente útiles en la investigación de carácter exploratorio, ya que esta metodología permite compartir abiertamente ideas y opiniones entre los participantes (Krueger y Casey 2014).

Un focus group se define como un tipo de entrevista grupal compuesto por diferentes personas pertenecientes a un mismo ámbito o sector cuyo objetivo es obtener información referente a uno o varios temas concretos que les puedan afectar mediante la puesta en común de opiniones y experiencias. El grupo de discusión es un medio adecuado para la recogida de información, de diferentes puntos de vista, y posibilita la expresión y la explicación de distintos criterios.

El objetivo del grupo de discusión es conseguir que los participantes aporten su perspectiva sobre los temas planteados. No se trata de que los participantes “presenten” sus organizaciones, sino su experiencia personal y compartir sus conocimientos, como expertos en el tema. Además de los participantes, el grupo de discusión cuenta con la figura de un moderador y de varios observadores, para facilitar la toma de datos al tiempo que la gestión del grupo. En todo momento, se respeta la confidencialidad de las empresas y el anonimato de los participantes.

Para poder alcanzar los objetivos del estudio, se han planteado diversas preguntas dentro de la investigación, divididas a su vez en una cuestión de carácter introductorio, tres preguntas centrales y una final como cierre y conclusión (el guion completo del grupo de discusión puede encontrarse en el Anexo I):

### Pregunta introductoria:

¿Disponéis de un canal ético, desde cuándo y cuál ha sido su evolución?

### Pregunta 1:

Hay algunas cuestiones en torno a la gestión de los canales éticos que se repiten en las organizaciones: ¿cómo lo perciben los empleados? ¿debe ser anónimo?, ¿debe ser un canal de denuncia o de consulta?, ¿deben conocer los empleados “quién está al otro lado”? ¿debe permitir denuncias internas o externas?

### Pregunta 2:

¿Cómo ha influido o consideráis que va a influir la Directiva de Protección del denunciante en el uso y desarrollo de los canales éticos?

### Pregunta 3:

¿Qué acciones concretas puede desarrollar la organización para promover y fomentar, de manera positiva, el uso de los canales éticos?

### Pregunta de cierre:

Por último, ¿algún aspecto adicional que queráis señalar, que no se haya mencionado o se nos haya pasado por alto?

El grupo de discusión se llevó a cabo el 28 de noviembre de 2019 en las instalaciones de la Universidad Pontificia Comillas, en la C/Alberto Aguilera, 23, en Madrid.

## 3.2 EMPRESAS E INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Las personas participantes en el grupo de discusión fueron invitadas a participar en el grupo de discusión, en base a la temática a tratar y a

sus respectivos perfiles profesionales. En la tabla siguiente aparecen los datos de las empresas y cargos de las personas participantes:

<b>ALCAMPO</b>	Directora de Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación Externa
<b>ASTRA ZENECA</b>	Area Compliance Officer Europe
<b>AYUNTAMIENTO DE MADRID</b>	Director General de Transparencia
<b>CECABANK</b>	Director Corporativo de Servicios Asociativos, Control y Recursos.*
<b>COMUNIDAD DE MADRID</b>	Directora General de Transparencia, Gobierno Abierto y Atención al Ciudadano *
<b>ETS ASSET MANAGEMENT FACTORY</b>	Head of Legal and Compliance
<b>FERROVIAL</b>	Chief Compliance and Risk Officer
<b>GARRIGUES</b>	Compliance Officer
<b>CALIDAD PASCUAL</b>	Responsable de Cumplimiento y Riesgos
<b>TRANSPARENCIA INTERNACIONAL</b>	Presidenta Transparencia Internacional España
<b>EQS GROUP</b>	Business Director for France and Spain.

(\*) - Excusaron su asistencia (contribuyeron con respuestas a las preguntas)

El grupo fue moderado por D. Javier Camacho Ibáñez, de la empresa Sostenibilidad Ética.

---

## 3.3

### ANÁLISIS

---

Mediante una adecuada moderación y utilizando como base las preguntas del guion, el objetivo de los grupos de discusión no es otro que conseguir que los participantes aporten su perspectiva sobre los temas planteados.

Por parte del moderador del grupo, D. Javier Camacho Ibáñez se advirtió a los presentes que se efectuaría la grabación del audio a los meros efectos de poder confeccionar el presente Informe y transcribir con fidelidad las cuestiones abordadas, a lo que todos los participantes prestaron el consentimiento oportuno. Asimismo, y con el mismo fin, se tomaron notas de campo.

Para asegurar, en la medida de lo posible, la calidad de la investigación, se han aplicado diferentes elementos según los criterios de calidad planteados a continuación:

#### Criterios de credibilidad:

Se realizó la comunicación previa del objeto de la investigación y del proceso (ver Anexo II. Como se ha comentado anteriormente, los criterios de selección de la muestra se basan en:

- Perfil profesional.
- Conocimiento de la materia por parte de los participantes.
- Diversidad de enfoque.

#### Criterios de credibilidad:

Al objeto de cumplir con los actuales estándares éticos predominantes en investigación, se establecieron unos criterios fundamentales, tales como el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes del grupo de discusión en los resultados.

# 4

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del grupo de discusión, agrupados según las temáticas principales surgidas durante la sesión.

### 4.1

#### Evolución del canal ético.

La historia de los canales éticos, en países anglosajones, se remonta ya a finales de los años 70, con casos como el “Watergate”, aunque entonces tenía un cariz muy centrado en soborno y financiación de la política. A raíz del impacto económico de la crisis y escándalos financieros del 2007, se determinó la necesidad de establecer reglamentos adicionales para las compañías, lo que se tradujo en un incremento en el número de códigos de gobierno corporativos, códigos de conducta, e incluso cambios legislativos, como la aparición de la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Las exigencias legales han ido creciendo en los últimos años, y junto a ellas, también lo ha hecho la autorregulación de las compañías. La ética de las corporaciones es una ética normativa: el directivo debe

*“Tenemos que quitarnos complejos, no hay tanta diferencia en las regiones. Es un tema de personas.”*

*“El objetivo del canal ético es ser mejores en la organización, no es un fin en sí mismo”*

*“Defiendo el valor de los canales con todo su ruido de fondo.”*

tener una referencia para saber cómo comportarse, debe cumplir con unos estándares de comportamiento. Los códigos de conducta deben aterrizar los valores a aspectos muy concretos, y deben contemplar las consecuencias, en caso de incumplimiento.

Motivado por este aumento de regulación y autorregulación muchas empresas han puesto en marcha canales de denuncia, generalmente en el entorno de la creación de un programa de compliance. En ocasiones ha sido fruto de la cristalización de otro tipo de iniciativas que ya se venían realizando en las organizaciones: cultura de speak-up, canales o buzones de sugerencias, lo que destaca la relevancia de disponer de una cultura de armonía y tranquilidad a la hora de expresar las opiniones.

Existen, claro está, diferencias, que pueden ser regionales y culturales. Por ejemplo, la cultura anglosajona ha sido más eficaz en la implantación de canales de denuncia, mientras que, en el sur de Europa, la figura de "chivato" supone un cierto lastre cultural. Por otra parte, los riesgos son también muy diferentes en función del tipo de negocio, y las cuestiones de transparencia tienen mayor influencia en la contratación pública. En ciertos sectores existen varios "canales", en algunos casos motivados por aspectos regulatorios, como pudiera ser la prevención de blanqueo de capitales en el sector financiero.

En todo caso, hay aspectos comunes en todas las organizaciones a la hora de implantar un canal ético, por ejemplo, el "para qué" va a servir el canal ético, "sobre qué" asuntos va a tratar, y "cómo" generar la confianza necesaria para su uso.

Es interesante el hecho de que en las organizaciones donde el canal ético lleva más tiempo en funcionamiento, se comprende que el canal no es un fin en sí mismo, sino un elemento más para conseguir el objetivo de ser mejores en la organización. En estas organizaciones, la efectividad del canal de denuncia por sí solo no supone nada, y es sólo relevante insertado en una cultura adecuada, donde se gestionan los riesgos, donde existen políticas y procedimientos que la gente puede cumplir de manera cómoda, sin excesiva burocracia, donde se realizan esfuerzos por comprender y adaptar la cultura ética a las situaciones del día a día, y se llevan a cabo acciones continuadas de formación y difusión.

Generalmente en esas organizaciones existe una relación muy estrecha entre el canal y la cultura éticos, y habitualmente el canal suele estar abierto al resto de los grupos de interés. Estas organizaciones ya se han incorporado a un nuevo paradigma de gestión, donde los impulsores principales son la integridad, la ética, el cumplimiento y la sostenibilidad.

## 4.2

### Algunas cuestiones en torno a los canales éticos.

La puesta en marcha de un canal de denuncias no es sencilla, no tanto por las cuestiones técnicas, sino por una serie de obstáculos que dificultan su implantación efectiva.

Una de las primeras cuestiones es la posible falta de confianza por parte de los empleados, que se puede producir en organizaciones con diferentes niveles y tipos de cultura. En general, muchos empleados se preguntan sobre el canal ético “esto para que sirve”, y por las posibles consecuencias que puede acarrear para los empleados. Incluso en algunos casos extremos, en culturas organizativas poco desarrolladas, puede surgir la cuestión de cual es el propósito “oculto” del canal.

Pero también, en culturas donde se ha trabajado la responsabilidad de los colaboradores, por ejemplo “máxima libertad, máxima responsabilidad”, el canal ético puede crear un cierto clima de desconfianza entre los empleados, ya que estos pueden considerar que es un tema de responsabilidad personal.

Además, con frecuencia el canal no se utiliza de manera correcta, derivando al mismo cuestiones que debería ser dirigidas directamente al departamento de recursos humanos.

*“¿Cómo se crea confianza? – teniendo normas y expectativas claras.”*

*“El canal de denuncia no es para el empleado; es para la empresa, para detectar posibles problemas.”*

Por otro lado, la mentalidad de algunos directivos es que prefieren que los “problemas se laven en casa”, y que piensan que es mejor hablarlo de manera interna, informalmente, antes que utilizar un canal que deje registro y constancia. Además, puede existir también un cierto miedo a lo que se pueda generar en el canal que pueda perjudicar a la empresa y a sus propias posiciones.

Hay que mencionar, por último, que, en algunos sectores, los sindicatos y uniones de trabajadores perciben el canal ético como un posible “desintermediador” de su interlocución sobre algunas cuestiones.

Como se ha comentado anteriormente, estos ejemplos de resistencia organizativa no es un problema específico de los canales éticos, sino de la cultura de la empresa.

*“El canal de denuncias por sí solo no supone nada; es una pieza más del puzle de la cultura ética [...]. Hay que llevarlo al terreno, comprender las situaciones del día a día y darle difusión”.*

*“No hay evidencias de que el anonimato promueva las denuncias falsas”.*

Otro de los aspectos más discutidos, y heterogéneos en su aplicación, en muchos países en la cuestión del anonimato del denunciante. Existen argumentos a favor y en contra. Entre los argumentos a favor se encuentra el que puede haber determinados tipos de denuncia, donde el denunciante es la propia persona perjudicada (la que la “sufre”), y para ello es importante disponer de denuncias anónimas. Entre los argumentos en contra, el anonimato da sensación de poca veracidad, desde el punto de vista de las empresas, y existe un miedo a que el anonimato generalizado promueva las denuncias falsas, si bien no hay evidencia de esto último.

Merece especial atención el caso de las administraciones públicas, donde generalmente los afectados prefieren no involucrarse (“esto que lo resuelva el ayuntamiento”) ni tener que dar su nombre o testificar, y prefieren hacerlo de forma anónima. Se produce por tanto una suerte de disonancia entre el “compromiso con la sociedad” y la asunción de responsabilidad de manera individual. De este modo la participación en el canal es mínima. A pesar de que la anonimización es necesaria, se da la circunstancia paradójica que más participación no implica necesariamente más denuncias<sup>1</sup>.

*“El canal debe estar abierto a cualquier cuestión relacionada con el Código de ética, no debe estar limitado a cuestiones grandes.”*

---

<sup>1</sup> Uno de los participantes puso el ejemplo de los canales de TV y los cantantes: aunque haya muchos más canales de TV, esto no implica que vaya a haber muchos más cantantes de éxito.

## 4.3

### Posible impacto de la Directiva de Protección del denunciante en el uso y desarrollo de los canales éticos.

En el desarrollo del grupo de discusión, se han recogido diferentes puntos de vista sobre la aprobación y futura trasposición de la Directiva de Protección del denunciante.

Por un lado, existe un cierto consenso sobre el hecho de que la directiva impulsara la puesta en marcha de los canales éticos, del mismo modo que el Código penal impulsó el compliance. La directiva es un paso más, para las empresas que no se han unido a la iniciativa de canales éticos, y en este sentido la regulación avanza e impulsará a organizaciones que todavía no han empezado. Es positivo que aborde el sector privado, no solo el sector público, y supone un marco inicial para orientar a las organizaciones.

Tendrá asimismo un impacto en el dimensionamiento del canal ético y en la cultura organizacional de todas las empresas, aunque está por ver hasta qué punto será capaz de generar más confianza o de ayudar a construir una adecuada cultura ética.

*“La directiva impulsara la puesta en marcha de los canales éticos, del mismo modo que el Código penal impulsó el compliance”.*

Sin embargo, existe también cierto escepticismo, tanto por la naturaleza de la iniciativa como por su trasposición. De una parte, se puede entender el canal de denuncia como un elemento más de un programa o “cláusula de cierre del sistema” que permite asumir responsabilidades sin comprometer la supervivencia de la empresa. La directiva es limitada, establece un marco de mínimos y aboga por una transposición horizontal. Falta por determinar los plazos concretos de implantación en España, y existen solapamientos con otras normativas: ley de protección de datos, la normativa 19600, de ahí que sería conveniente la elaboración de ley integral de protección de los denunciantes.

En todo caso, es un proceso en el que no hay vuelta atrás y del que veremos los efectos en el medio y largo plazo, una vez se complete una fase transitoria de mucho ruido, que implicará labores de información, comprensión y toma de conciencia. La directiva servirá para normalizar ciertas cuestiones, como las represalias al denunciante (de manera que se conviertan en algo excepcional), o la posibilidad de contar con el canal externo<sup>1</sup>.

*“El canal externo es importante, ya que puede aflorar situaciones que internamente no se pudieran canalizar, como por ejemplo ‘comisiones’ comerciales”.*

---

<sup>1</sup> El canal externo es importante, ya que puede aflorar situaciones que internamente no se pudieran canalizar (comisiones comerciales, por ejemplo).

También ayudara a procedimentar los reglamentos internos para protección del denunciante, sea denuncia interna o posibilidad de denuncia externa, obligación de la confidencialidad/ protección denunciante, avisos de recepción, personas designadas para recepción y gestión de las denuncias, seguimiento de la información y posibilidad de dialogo, aunque la denuncia haya sido anónima.

*“Va a influir en la cultura organizacional de todas las empresas [...] Impulsará a organizaciones que todavía no han empezado.”*

---

## 4.4

### Mejores prácticas

Uno de los aspectos fundamentales es abordar la cuestión del canal ético desde el punto de vista de la cultura organizativa. El canal ético es una herramienta para que la organización pueda detectar posibles problemas. Se establece una relación “simbiótica” entre el canal ético y la cultura de la organización. El canal ético puede contribuir a la cultura, pero solo progresara si la cultura ética organizacional es adecuada.

*Hay que fomentar un clima de protección e incentivar una cierta “obligación de denunciar” clicar - “no he tenido conocimiento y si he tenido conocimiento, lo he denunciado”*

Es importante definir los procedimientos adecuados para una correcta organización de las delegaciones y responsabilidades, conflictos de interés, establecimiento de controles, y medición de la eficacia de estos controles.

Es fundamental que exista un protocolo o normativa interna conocida, sobre cómo se gestiona el canal. Deben desarrollarse acciones de comunicación del canal ético, llevar a cabo al menos una evaluación anual e informar de su impacto, así como de las posibles sanciones impuestas. Las acciones formativas deben tener como objetivo tener un impacto positivo en cada empleado. Hay que fomentar un clima de protección e incentivar una cierta sana "obligación de denunciar".

El acento hay que ponerlo en la confidencialidad, en determinar quién gestiona el canal y establecer un cierto balance. Adicionalmente conviene llevar a cabo un análisis de estadísticas: causa de la denuncia, origen de la denuncia (geográfico), agilidad de la empresa para atender y explorar las denuncias.

La sociedad civil ha conseguido un volumen y resonancia, con una capacidad organizativa y accesos a presupuestos públicos, que parece impulsar un cierto "tipo" de compliance público. Hay que mantener el impulso de buenas prácticas para alinear sector privado y sector público para apuntar a una menor corrupción

*El impacto de las nuevas tecnologías, con la posibilidad de un "time stamps" en las denuncias ha facilitado la trazabilidad y el seguimiento.*

# 5

## CONCLUSIONES

La cuestión ética es cada vez más central a las organizaciones, y la dimensión ética de la cultura va adquiriendo más visibilidad tanto en las empresas e instituciones como en el resto de grupos de interés. Los nuevos retos, el creciente ritmo de cambio, las nuevas tecnologías, las demandas de una legitimación social para operar y las presiones regulatorias y competitivas, van impulsando a las organizaciones a tomar conciencia de la especial relevancia de desarrollar una adecuada cultura que permita reaccionar de manera adecuada a estas cuestiones.

Un elemento más, dentro de la construcción de la cultura, es el canal ético. A pesar de los diferentes ritmos de implantación en diferentes países, en poco tiempo, será una realidad en la mayor parte de empresas e instituciones, y esto implicará, más que la puesta en marcha de una “línea de comunicación” adicional, el repensar aspectos de la cultura organizacional, los procesos, las responsabilidades,

y disponer de una herramienta más para la mejora de la organización y la gestión de los riesgos.

A raíz de la aprobación y futura trasposición de la directiva de protección del denunciante, se intentará ecualizar, como en otras ocasiones, políticas dispares entre los miembros de la Unión Europea, lo que posibilitará una mejor comprensión de las reglas del juego para muchas empresas e instituciones que operan a nivel nacional o internacional.

La apuesta por la cultura de la organización no es un asunto táctico, ni de mero cumplimiento (auto)regulatorio. Es una clara dimensión de la estrategia de la organización y de cómo quiere evolucionar a largo plazo. Es una prioridad sobre la que los Consejos de administración y los directivos deberían reflexionar y apostar, involucrando a todos sus grupos de interés, pero muy especialmente a los mandos intermedios, elemento clave para el desarrollo y fortalecimiento de la cultura de cualquier organización.

# ANEXO I

## GUION PARA EL GRUPO DE DISCUSIÓN

Bienvenida y presentaciones de los participantes (ronda rápida)		10'
Breve descripción del objetivo de la investigación (JCI) (Hacer hincapié en que no se trata de "presentar" sus empresas, sino su experiencia personal y compartir sus conocimientos, como expertos en el tema)		5'
Pregunta introductoria	Me gustaría, en primer lugar, que compartierais con nosotros si disponéis de un canal ético, desde cuándo y cuál ha sido su evolución.	20'
Cuestiones clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta principal 1: Hay algunas cuestiones en torno a la gestión de los canales éticos que se repiten en las organizaciones: ¿cómo lo perciben los empleados? ¿debe ser anónimo?, ¿debe ser un canal de denuncia o de consulta?, ¿deben conocer los empleados "quién está al otro lado"? ¿debe permitir denuncias internas o externas? - Nos gustaría conocer vuestra opinión al respecto.</li> </ul>	20'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta principal 2: ¿Cómo ha influido o consideráis que va a influir la Directiva de Protección del denunciante en el uso y desarrollo de los canales éticos?</li> </ul>	20'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta principal 3: ¿Qué acciones concretas puede desarrollar la organización para promover y fomentar, de manera positiva, el uso de los canales éticos?</li> </ul>	20'
Cuestiones de cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pregunta de cierre 1: Por último, ¿algún aspecto adicional que queráis señalar, que no se haya mencionado o se nos haya pasado por alto?</li> </ul>	20'
Agradecimiento y despedida (Indicar los siguientes pasos - envío de buenas prácticas y futuras líneas de investigación)		5'

Tiempo disponible: 120 minutos

Tiempo previsto: 120 minutos

# ANEXO II

## EJEMPLO DE CARTA DE INVITACIÓN AL GRUPO DE DISCUSIÓN



■■■ octubre de 2019

Att. ■■■■

Estimado ■■■■

Desde SOSTENIBILIDAD ÉTICA, empresa experta en la gestión de la ética organizativa, contribuimos al desarrollo de una cultura ética a través de la puesta en funcionamiento de distintas herramientas, encaminadas a conseguir organizaciones más competitivas, pero al mismo tiempo más sólidas y transparentes.

Consideramos que la definición, puesta en marcha y seguimiento de los canales éticos en las organizaciones constituyen una excelente oportunidad para detectar riesgos y oportunidades de mejora; así como un reto con la reciente aprobación de la Directiva de Protección a los Denunciantes de Corrupción, por parte de la Comisión Europea. Por ello, nos es grato invitarle al:

### **Workshop**

**CANALES ÉTICOS: RETOS Y OPORTUNIDADES**

Organizado por:

SOSTENIBILIDAD ÉTICA y la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas - ICADE

Cuándo:

**28 de noviembre de 2019 (16.00 a 18.00)**

Dónde:

Sala León XIII de ICADE  
Alberto Aguilera, 23 - Madrid



El objetivo de este evento es explorar, junto con otros expertos en la materia, los actuales desafíos y las tendencias de futuro a este respecto.

En este evento participarán un máximo de ocho personas, moderadas por un académico con experiencia. La discusión será grabada y tratada de manera completamente confidencial. El objetivo es plantear una serie de cuestiones y que los participantes puedan responder de manera abierta, destacando los principales desafíos que se encuentran en la gestión de los canales éticos, así como ejemplos de buenas prácticas. Posteriormente se elaborará un informe donde se recogerán las conclusiones más relevantes, que se hará llegar a los participantes.

Esperando que nos pueda acompañar en esta oportunidad, aprovecho la ocasión para saludarte muy atentamente.

Atentamente,

Javier Camacho Ibáñez  
Socio Director  
SOSTENIBILIDAD ETICA

[www.sostenibilidadetico.com](http://www.sostenibilidadetico.com)

## REFERENCIAS

- ACFE, 2018 – Report to the Nations (<https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2018/default.aspx>)
- Chen, C. P., & Lai, C. T. (2014). To blow or not to blow the whistle: the effects of potential harm, social pressure and organisational commitment on whistleblowing intention and behaviour. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 327-342.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., Relly, J. E., & Berman, E. M. (2019). Organizational protection for whistleblowers: a cross-national study. *Public Management Review*, 1-26.
- Dasgupta, S., & Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: a survey of literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 57-70.
- Fernández, Jose Luis y Camacho, Javier. (2016). Effective elements to establish an ethical infrastructure: An exploratory study of SMEs in the Madrid region. *Journal of Business Ethics*, 138(1), 113-131.
- Huang, C. F., Lo, K. L., & Wu, C. F. (2013). ETHICAL CLIMATE AND WHISTLE-BLOWING: AN EMPIRICAL STUDY OF TAIWAN'S CONSTRUCTION INDUSTRY. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5).
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Oelrich, S. (2019). Making regulation fit by taking irrationality into account: the case of the whistleblower. *Business Research*, 12(1), 175-207.
- Paul Hastings, 2019. New EU Directive Enhancing the Protection of Whistleblowers. (<https://www.paulhastings.com/publications-items/details/?id=cac90a6e-2334-6428-811c-ff00004cbded>)
- Paul, R. J., & Townsend, J. B. (1996). Don't kill the messenger! Whistleblowing in America—A review with recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 9(2), 149-161.
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39-50.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M. R. (2004). Whistle blowing and rational loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 225-233.
- Vandekerckhove, W. (2018). Whistleblowing and information ethics: facilitation, entropy, and ecopoiesis. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 15-25.



SOSTENIBILIDAD  
— ÉTICA —

ISBN 978-84-09-28794-9



9 788409 287949