

# Los canales de denuncia y su contribución a la Sostenibilidad Corporativa

GUÍA PRÁCTICA PARA LA  
ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN  
DE CANALES DE DENUNCIA  
AL INTERIOR DE LAS  
ORGANIZACIONES



FACULTAD DE DERECHO  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

# Índice de contenidos

## 1

### CAPÍTULO PRIMERO Las líneas de denuncia y su relación con la sostenibilidad corporativa.

1. Los canales de denuncia corporativos y su relación con el propósito de la empresa.	4
2. Los canales de denuncia son un pilar fundamental de la estructura de la ética corporativa.	5
3. Confianza y uso de los canales de denuncia.	6
4. Cultura y propósito de la empresa. ¿Qué significa y por qué es tan importante?	7
5. La cultura del <i>speak up</i> y por qué es tan importante.	8
6. Cómo alinear a la alta gerencia y al directorio en los esfuerzos de protección e incentivos para el denunciante.	9
7. Herramientas y uso de tecnología avanzada.	10

## 2

### CAPÍTULO SEGUNDO Protección de los Denunciantes (*Whistleblowers Protection*). Elementos Básicos.

1. Compromiso corporativo.	12
2. Política formal.	12
3. Protección al denunciante.	13
4. Difusión y capacitación sobre el uso de la línea de denuncia.	15
5. Accesibilidad del canal de denuncia.	15
6. Resguardo del debido proceso durante la investigación.	16
7. Cierre del proceso y comunicación del resultado.	18
8. Documentación del procedimiento.	18
9. Alegación e investigación de represalias.	18
10. Auditoría periódica e independiente.	19

## 3

### CAPÍTULO TERCERO Incentivos para utilizar los canales de denuncia.

1. Incentivos para la promoción y aplicación del programa de ética y cumplimiento corporativo.	21
2. Incentivos privados y su aplicabilidad.	22
3. Diseño de incentivos eficientes para la generación de una cultura de integridad: dirección-prevención-detección-respuesta.	23
3.1. Actividades de dirección.	23
3.2. Actividades de prevención.	23
3.3. Actividades de detección.	25
3.4. Actividades de respuesta.	25
4. Conclusiones sobre los incentivos para el uso del canal de denuncia.	26

### ANEXOS 27

## «La detección de la corrupción continúa siendo obstaculizada por los sistemas de protección a los denunciantes, que es débil en el sector público, e inexistente en el sector privado»<sup>1</sup>

Grupo de trabajo de la OCDE sobre cohecho en las transacciones comerciales internacionales en Chile. (Reporte fase 4, diciembre 2018)

<sup>1</sup> <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Chile-Phase-4-Report-ENG.pdf> p. 5.

### INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye una guía práctica para la adopción y adecuada implementación de los canales de denuncia al interior de las empresas y otras organizaciones. Su elaboración obedece al trabajo colaborativo de un grupo de más de 15 Responsables de Compliance, de manera que recoge la experiencia práctica de la realidad de la empresa nacional, tanto en lo que se refiere a los desafíos y obstaculizadores, como a las mejores prácticas para su implementación.

El trabajo se divide en tres capítulos. En el primero de ellos se analiza de qué manera los canales de denuncia son una herramienta fundamental en un Programa de Compliance moderno, y un elemento central para la sostenibilidad de las empresas. En el segundo capítulo se desarrollan diez elementos básicos de un programa de protección al denunciante. Y, por último, en el capítulo tercero se aborda el tema de los incentivos para la utilización de los canales de denuncia.

Esperamos que estas directrices y recomendaciones, que fueron trabajadas en un tiempo de desafíos excepcionales, sean útiles en el objetivo de promover una cultura de ética e integridad en las organizaciones, condición necesaria para el éxito y sostenibilidad de una empresa moderna.

**JUAN EDUARDO IBAÑEZ**  
DIRECTOR

**XIMENA RABY**  
SUBDIRECTORA

**FRANCISCO LOYOLA Y ELISA FERNANDOIS**  
INVESTIGADORES

Esta guía ha sido elaborada por un equipo de trabajo integrado por Gerentes, Oficiales y Ejecutivos responsables de Compliance de las principales empresas de Chile, en colaboración con investigadores y profesores del Programa de Sostenibilidad Corporativa de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Se agradece a todos los Responsables de Compliance que participaron en este proyecto. Tamara Mayol (Lipigas), Mario Larenas (Freeport McMoran), Sebastián Segovia (Falabella), Vjera Razmilic (Teck), Verónica Simonet (Freeport McMoran), Gerardo Hüne (Ultranav), Mariano Gojman (Siemens),

Joaquín del Real (Sura), Sofía Ocaranza (CAP), Angie Armer (Orpea), Felipe Besnier (Grupo Defensa), Carol Saldías (Grupo GTD), Andrés Marín (CCU), Rodrigo Alfaro (Abastible), Ana María Muñoz (Stryker), Ana María Pitto (Cuprum), Matías Herrera (Agrosuper) y, especialmente a aquellos que lideraron los diversos equipos de trabajo, Gabriela Gutiérrez (Razor Consulting), Carlos Villagrán (CMPC) y Felipe Volante (Walmart).

Agradecemos también al equipo del Programa de Sostenibilidad Corporativa, Ximena Raby, Francisco Loyola y Begoña Albornoz, así como a Javiera Izurieta, quien fue clave para la gestión y desarrollo de este proyecto.

Capítulo Primero

# Las líneas de denuncia y su relación con la sostenibilidad corporativa

## 1. LOS CANALES DE DENUNCIA CORPORATIVOS Y SU RELACIÓN CON EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

La sostenibilidad corporativa implica la generación de valor en el largo plazo, por medio de aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos derivados de los factores sociales, ambientales y de gobernanza. Bajo este objetivo, los canales de denuncia juegan un papel importante, en la medida en que se relacionan íntimamente con el propósito, la ética, la transparencia y la legitimidad de la empresa; todos factores indispensables para su viabilidad en el largo plazo. De ahí que los desafíos de su implementación deben ser abordados en la complejidad cultural de la sociedad donde las empresas se desenvuelven y tomando en consideración las particularidades propias de la organización de cada una de ellas.

Para el compliance en general y, en especial, para el correcto funcionamiento de las líneas de denuncia, la clara y explícita definición del propósito de la empresa es un tema determinante. En efecto, un trabajador que se identifique con el propósito de la empresa estará más dispuesto a denunciar las conductas que atenten contra la empresa y su propósito.

En lo que se refiere a la legitimidad corporativa es importante considerar que ésta se ve amenazada cuando se produce una diferencia entre las expectativas de la sociedad y las acciones o comportamiento de una empresa<sup>2</sup>. Así, los diversos escándalos a los que se han visto expuestas algunas empresas en nuestro país han contribuido a profundizar un deterioro en su legitimidad, lo que se refleja en los bajos porcentajes de confianza ciudadana en encuestas a nivel nacional. Por eso, para la prosperidad futura de las empresas y del sistema de libre mercado es clave recuperar la confianza y la legitimidad.

2 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations», p. 403.

Un paso importante en el proceso de reconstrucción de confianza en la empresa pasa por desarrollar e implementar mecanismos robustos de gobierno corporativo que sirvan de brújula y control interno, y que permitan que la empresa genere valor dentro de los estándares de conducta empresarial responsable que la sociedad espera de ella<sup>3</sup>.

Así, para que una empresa pueda generar y proteger su valor<sup>4</sup> requiere de herramientas que le permitan identificar y prevenir actos ilegales o poco éticos que pueden afectarla de forma importante<sup>5</sup>. Para ello, el establecimiento de canales de denuncia efectivos es un componente fundamental.

### Concepto de denuncia (whistleblowing):

La entrega, de parte de miembros de una organización, de información respecto de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas bajo el control de sus empleadores, a personas u organizaciones que puedan corregir, sancionar o divulgar dicha información<sup>6</sup>.

3 Deegan, C., & Unerman, J. (2011): Financial accounting theory (2nd ed.). Berkshire: McGraw-Hill, p. 331.

4 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations» p. 399.

5 Andrade, J. (2015): «Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World» p. 327 y Vandekerckhove, W. (2006): Whistleblowing and organisational social responsibility», p. 108.

6 Traducción y adaptación de: «the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action» en Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985): Organizational dissidence: The case of whistle-blowing.» p. 4.



«Los canales de denuncias deben ser percibidos como una herramienta cercana y confiable, mediante los cuales los colaboradores sientan que al reportar un incumplimiento están ayudando a fortalecer la cultura corporativa de ética e integridad. Denunciar un incumplimiento nunca puede ser visto como una deslealtad hacia sus pares, sino que como la forma en que las empresas pueden mejorar. Para ello no bastan las campañas de difusión interna, sin duda muy útiles para que se hagan conocidas, también debe visibilizarse el compromiso desde la alta dirección y desde el Comité de Ética en entregar y definir los lineamientos para la resolución de las denuncias y así sean consistentes con el propósito y los valores que la compañía haya definido. Contar con indicadores objetivos sobre la gestión de la línea de denuncias es clave para medir la efectividad de los programas de Compliance».

— TAMARA MAYOL, OFICIAL DE CUMPLIMIENTO, LIPIGAS

## 2. LOS CANALES DE DENUNCIA SON UN PILAR FUNDAMENTAL DE LA ESTRUCTURA DE LA ÉTICA CORPORATIVA

Gradualmente se ha llegado a establecer, como punto de encuentro, que para que exista un verdadero y efectivo programa de Compliance es necesario ir más allá del sólo respeto por la ley y los mínimos normativos, pues se debe buscar y promover una cultura de integridad y valores compartidos al interior de la empresa<sup>7</sup>.

La relación entre la ética y el cumplimiento es clara: la ética informa las conductas y la cultura permite cumplir las normas respecto de las que se espera el cumplimiento de la empresa. Por cierto, la gran mayoría de los escándalos que le han puesto urgencia al establecimiento y desarrollo de los programas de Compliance de las empresas, son conductas que constituyen –además de delitos– faltas a la ética. En este sentido, el cumplimiento normativo no puede ser efectivo sin una verdadera, seria y sincera cultura de ética en la organización<sup>8</sup>.

Construir una cultura de integridad no es una tarea fácil. La literatura, en general, concluye que aunque las personas tenemos una inclinación intuitiva a actuar de una forma que consideramos correcta<sup>9</sup>, el hábito ético se robustece con la práctica y con la cultura del ambiente en el que nos desenvolvemos.

7 Andreisová, I. L. (2016): «Building and Maintaining an Effective Compliance Program» p. 26.

8 Andreisová, I. L. (2016): «Building and Maintaining an Effective Compliance Program» p. 29.

9 Hauser, C. (2020): «From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace» p. 837.

Lo anterior se aprecia especialmente ante problemas difíciles de resolver<sup>10</sup>, como lo es precisamente la decisión a la que se ve enfrentada una persona que se encuentra en la situación de tener que denunciar un acto ilegal o una falta a la ética de un subordinado, de un colega, o de un superior.

La denuncia y los canales de denuncia son un pilar fundamental de la estructura ética corporativa, pues son la principal herramienta para que la empresa pueda identificar y corregir aquellas conductas que atentan contra ella misma y, muchas veces, en contra de la sociedad. Así, por ejemplo, quien acusa un acto de colusión al interior de su empresa no está cumpliendo solamente con su deber ético —consigo mismo y para con la empresa—, sino que para con los consumidores y, por medio de ellos, con toda la sociedad<sup>11</sup>. Es precisamente en el respeto de la empresa por sus distintos grupos de interés que el deber ético del denunciante se manifiesta con mayor fuerza<sup>12</sup>.

10 Hauser, C. (2020): «From Preaching to Behavioral Change: Fostering Ethics and Compliance Learning in the Workplace» p. 838.

11 Andrade, J. (2015): «Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World» p. 327 y Vandekerckhove, W. (2006): Whistleblowing and organisational social responsibility. Burlington» p. 108.

12 Andrade, J. (2015): «Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World».

### 3. CONFIANZA Y USO DE LOS CANALES DE DENUNCIA

Sobre el dilema ético al que se ve enfrentada una persona que trabaja o se relaciona con la empresa al realizar una denuncia, varias investigaciones en la materia han concluido que, en general, lo que motiva las denuncias es la convicción de estar actuando sobre un imperativo ético y a una cierta identificación del denunciante con los objetivos y fines de la organización<sup>13</sup>. Es decir, existe en el denunciante un deseo de proteger ciertos valores éticos que le son importantes y, muchas veces, un anhelo por proteger a la misma organización.

Para que el canal de denuncia de una empresa cuente con la confianza de sus trabajadores, son necesarios ciertos lineamientos e incentivos. En efecto, por un lado, una falta de claridad sobre el propósito y valores de la empresa debilita considerablemente las razones para denunciar. Por otro lado, debe haber incentivos y condiciones relacionadas principalmente con dar tranquilidad y seguridad al denunciante. Por ejemplo, asegurarle a éste que al realizar la denuncia puede hacer una diferencia<sup>14</sup>, que será protegido en el proceso y que no sufrirá represalias<sup>15</sup>.

Para que lo anterior sea efectivo, quien recibe las denuncias debe estar investido de suficiente poder para entregar la debida protección. El denunciante debe ser protegido ante terceros que puedan intentar ejercer alguna presión o represalia tendiente a dejar sin efecto la denuncia o a amedrentar y/o castigar a quien la efectúa. Además, debe tener acceso a aquellas personas que puedan influir en que la denuncia sea efectiva y puedan prevenir o sancionar acordemente las conductas ilegales o anti éticas denunciadas<sup>16</sup>.

En la Convención de las [Naciones Unidas Contra la Corrupción](#), artículo 32, se especifica el contenido de la **Protección de testigos, peritos y víctimas**: «Cada Estado Parte adoptará medidas apropiadas, de conformidad con su ordenamiento jurídico interno y dentro de sus posibilidades, para proteger de manera eficaz contra eventuales actos de represalia o intimidación a los testigos y peritos que presten testimonio sobre delitos tipificados con arreglo a la presente Convención, así como, cuando proceda, a sus familiares y demás personas cercanas».

Agrega el artículo 33, «Cada Estado Parte considerará la posibilidad de incorporar en su ordenamiento jurídico interno medidas apropiadas para proporcionar protección contra todo trato injustificado a las personas que denuncien ante las autoridades competentes, de buena fe y con motivos razonables, cualesquiera hechos relacionados con delitos tipificados con arreglo a la presente Convención».

### 4. CULTURA Y PROPÓSITO DE LA EMPRESA. ¿QUÉ SIGNIFICA Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE?

Desde hace algunos años se viene discutiendo en el plano de las organizaciones internacionales, de la academia y de la sociedad civil, el rol que deben desempeñar las empresas frente a los grandes desafíos de la sociedad contemporánea. A nivel internacional, el cambio climático, la falta de cohesión social y la pandemia del COVID-19, han acelerado la discusión. Dicha tendencia se materializa con fuerza en el debate sobre el propósito de la empresa<sup>17</sup>.

Una empresa, como toda organización humana, debe ser capaz de concretar fines más amplios que la sola generación de utilidades para sus accionistas, centrando el foco en la generación de valor para todos sus grupos de interés. Como sustento a lo anterior, varios autores han concluido que, en el largo plazo, las empresas que se preocupan de generar valor a las comunidades y los distintos grupos de interés son las que generan más valor para sus accionistas.<sup>18</sup> Teniendo ello presente, un actuar responsable con los trabajadores, comunidades y otros, no se contraponen, de manera alguna, con el deber de generar utilidades. Lo que es coherente con que las principales administradoras de inversión como Blackrock, todos los años desde el 2018<sup>19</sup>, o SSGA<sup>20</sup> desde este año, han estado haciendo un llamado a las empresas en las que invierten a que definan un propósito y gestionen sus factores ambientales, sociales y de gobernanza.

Para el desafío de implementar líneas de denuncia que sean confiables, conocidas y eficaces, existe un vínculo profundo con el propósito de una organización. Para Colin Mayer, el propósito de una empresa es generar utilidades por medio de solucionar los problemas de la gente y el planeta, y no generar utilidades causando problemas<sup>21</sup>. Cuando una organización tiene un propósito sostenido y que se refleja en su comportamiento corporativo, dicho propósito inspira y moviliza; incorpora una dimensión personal a la organización. Cuando el actuar en beneficio de los grupos de interés es valorado institucionalmente, en forma y fondo, compromete a toda la organización.

El propósito sirve para orientar y darle fundamento a los valores y principios sobre los que se organiza la empresa y, en último término, debiera orientar su comportamiento y modelo de negocios<sup>22</sup>.

En su carta anual de 2019, *Profit & Purpose*<sup>23</sup>, Larry Fink sostuvo, «El Propósito unifica a la gerencia, empleados y comunidades. Impulsa el comportamiento ético y crea un control esencial de las acciones que van en contra de los mejores intereses de los stakeholders».

13 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations» p. 399.  
 14 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations» pp. 402-403.  
 15 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations» pp. 402-403.  
 16 Pittroff, E. (2013): «Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations» p. 403.

17 Para profundizar en la discusión sobre si el propósito de la empresa es la generación de valor para todos los grupos de interés, o sólo los accionistas, recomendamos ver el debate sostenido entre el profesor de la Universidad de Oxford, Colin Mayer, y el profesor de la Universidad de Harvard, Lucian Bebchuk, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=cUPLYL1zVF50&ab\\_channel=Sa%20C3%AFdBusinessSchool%20UniversityofOxford](https://www.youtube.com/watch?v=cUPLYL1zVF50&ab_channel=Sa%20C3%AFdBusinessSchool%20UniversityofOxford)  
 18 Edmans, A. (2020): «Company purpose and profit need not be in conflict if we grow the pie» p.289-291.  
 19 <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/17/a-sense-of-purpose/#:~:text=Larry%20Fink%20is%20Founder%2C%20Chairman%20and%20CEO%20of%20BlackRock%2C%20Inc.&text=As%20a%20fiduciary%2C%20BlackRock%20engages,need%20to%20meet%20their%20goals.2018> - <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter-2019>.  
 20 State Street Global Advisors Stewardship Report 2020 (2021). <https://www.ssga.com/library-content/pdfs/asset-stewardship/asset-stewardship-report-2020.pdf>.

21 The British Academy (2019): «Principles for Purposeful Business» p. 8. <https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/224/future-of-the-corporation-principles-purposeful-business.pdf> página 8  
 22 Andrade, J. (2015): «Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World» p. 323.  
 23 <https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter>

## 5. LA CULTURA DEL *SPEAK UP* Y POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE

Para un adecuado uso y funcionamiento de los canales de denuncia, y de las políticas vinculadas a los mismos, estos deben ser conocidos por todos los miembros de la empresa y los trabajadores deben confiar en ellos.

El éxito del sistema radica en que se valore la denuncia como algo positivo, tendiente a mejorar el funcionamiento de la empresa y a adecuar su actuar con su propósito, rompiendo una cultura que estigmatiza al denunciante por un errado entendimiento de la «lealtad de grupo».

Así, para promover una cultura de *Speak-up* (hablar claro o hablar fuerte), es fundamental que la empresa comunique los resultados de las investigaciones que lleva a cabo, dando la debida protección a los participantes de las denuncias, pero entregando información acerca de los casos, las medidas adoptadas y los aprendizajes. Así, se robustece la cultura de *Speak-up* y funciona como un sistema de mejora continua hacia el futuro. Sin dicha información es difícil que los empleados puedan confiar en el sistema.

Una línea de denuncias, que no es utilizada, o en la que la proporción de denuncias es demasiado reducida en consideración al tamaño de la empresa, puede ser un indicativo de que aquellos a los que se dirige la herramienta, no confían en ella.

*«Otra característica de un programa de cumplimiento bien diseñado, es la existencia de algún mecanismo confiable y eficiente por el que los empleados puedan, de forma anónima o confidencial, reportar alegaciones de brechas en el código de conducta, política u otras malas prácticas o conductas sospechosas. Los encargados deben evaluar si es que el sistema de manejo de denuncias incluye medidas proactivas para crear un ambiente de trabajo en el que no exista miedo a represalias, en el que los canales para denunciar sean accesibles, y en el que existan mecanismos predefinidos y conocidos para proteger a los denunciantes. Los encargados también deberían evaluar los procesos de investigación de las denuncias, y asegurarse que están siendo manejadas por el personal adecuado, que son llevadas a término en un tiempo razonable, y en el que se les hace seguimiento a las sanciones y a la eficacia de las medidas disciplinarias».*

**Departamento de Justicia de los Estados Unidos, Evaluación de Programas de Compliance Corporativo, versión actualizada a junio de 2020.**

(Traducción propia, original a pie de página)<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Evaluation of Corporate Compliance Programs, U.S. Department of Justice, Versión actualizada a junio del 2020 disponible en: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Pg. 6. Texto traducido, versión original: Another hallmark of a well-designed compliance program is the existence of an efficient and trusted mechanism by which employees can anonymously or confidentially report allegations of a breach of the company's code of conduct, company policies, or suspected or actual misconduct. Prosecutors should assess whether the company's complaint-handling process includes proactive measures to create a workplace atmosphere without fear of retaliation, appropriate processes for the submission of complaints, and processes to protect whistleblowers. Prosecutors should also assess the company's processes for handling investigations of such complaints, including the routing of complaints to proper personnel, timely completion of thorough investigations, and appropriate follow-up and discipline.

## 6. CÓMO ALINEAR A LA ALTA GERENCIA Y AL DIRECTORIO EN LOS ESFUERZOS DE PROTECCIÓN E INCENTIVOS PARA EL DENUNCIANTE

La recuperación de la confianza pública es una responsabilidad compartida y cada organización debe hallar la forma de incluir este desafío en su agenda, desde la alta dirección. Que el directorio lidere la promoción de la cultura de ética e integridad, y facilite los elementos necesarios para la instalación de líneas de denuncia efectivas, son elementos fundamentales de una buena gestión. Sin su liderazgo y compromiso expreso, el éxito final del programa de Compliance, y la sinceridad y legitimidad de la cultura de ética e integridad, se ve amenazada.

Para tener el efecto deseado, tanto el liderazgo como la cultura deben manifestar los valores, ética y propósito de la organización, haciendo un llamado expreso a actuar de forma coherente con dichos principios. En efecto, cualquier programa de cultura organizacional debe considerar claramente planes de comunicación integrales, declaraciones idóneas respecto del propósito de la organización, y una evaluación establecida y sistemática del papel que desempeña la cultura respecto a la conducta esperada de sus empleados y partes relacionadas, así como al rol de la función de *Ethics & Compliance*<sup>25</sup>. Además, es fundamental evaluar y afinar aquellos incentivos y métricas corporativos que puedan apuntar en una dirección distinta a los lineamientos definidos.

Son características de un buen liderazgo de la alta administración<sup>26</sup>:

- Definen en forma clara la cultura de la organización y el comportamiento esperado de sus colaboradores, liderando con el ejemplo;
- Buscan coherencia en las políticas de la organización, poniendo especial atención en que las metas que se definen y los incentivos que se proponen para sus colaboradores no dirijan a aquellos a los que se dirigen en contra del propósito y cultura que se busca promover. Es imprescindible que exista una robusta y coordinada Gestión de Riesgo en relación a la ética en la organización, vinculado con los *Key Performance Indicators* (KPI);

<sup>25</sup> Deloitte (2017): «Managing conduct risk: addressing drivers, restoring trust».  
<sup>26</sup> Ibid.

- Invierten en programas de aprendizajes para construir y sostener el conjunto de habilidades necesarias para que la cultura funcione. No dan por sentado que lo que está escrito en un código, decálogo o manual puede mecánicamente aplicarse en el ambiente del trabajo diario sin mayor esfuerzo;
- Revisan y evalúan permanentemente, así como se hace con otros aspectos claves de cualquier organización, si la cultura permea adecuadamente.

Según el *Global Risk Institute* las culturas organizacionales que promueven la confianza y la creación de valor, tienen en común<sup>27</sup>:

- Valores organizacionales claros.
- Tono desde la cima (Tone from the top).
- Consistencia en los mensajes de los líderes relacionados con la ética y el cumplimiento (i.e. Protocolo de denuncias).
- Tono desde el medio (Tone from the middle).
- Sin temor a hablar (*Speak-Up culture*).
- Responsabilidad por los actos (*Accountability*).
- Incentivos y recompensas.
- Acción y consecuencia.

<sup>27</sup> Deloitte (2015): «Corporate culture: the second ingredient in a world-class ethics and compliance program».



«Recibimos el llamado a discutir sobre los canales de denuncia y su contribución a la empresa, por parte del Programa de Sostenibilidad Corporativa de la Pontificia Universidad Católica de Chile con gran entusiasmo. Creo que el canal de denuncias es una herramienta esencial dentro del contexto corporativo para fortalecer una cultura de cumplimiento dentro de cada empresa».

— **ANDRÉS MARÍN**, GERENTE DE CUMPLIMIENTO, CCU

## 7. HERRAMIENTAS Y USO DE TECNOLOGÍA AVANZADA

Finalmente, un elemento importante para que el sistema de denuncia funcione de manera eficiente y se den garantías respecto de la seguridad de los datos, es que las herramientas de gestión de líneas de denuncia aprovechen las alternativas tecnológicas disponibles, lo que es relevante para la confidencialidad y también para el anonimato del denunciante.

En cuanto a las herramientas tradicionales, si bien las líneas telefónicas directas presentan una herramienta cómoda, fácil de usar y al alcance de la gran mayoría de los miembros de una empresa, no ofrecen absoluto anonimato al denunciante. Es por ello que los canales digitales se presentan como una buena alternativa, para acompañar las líneas telefónicas, que sí pueden ofrecer anonimato al que hace la denuncia.

Las herramientas tecnológicas deben ofrecer una forma simple y segura de comunicación anónima entre el denunciante y la empresa. Además, cualquier software de denuncia debe ser una herramienta de gestión de información que genere importantes estadísticas sobre una amplia gama de datos, como por ejemplo, qué línea de negocios está reportando sobre un mayor número de incidentes, o qué tipo de delitos se producen con mayor frecuencia. En la práctica, las empresas suelen ofrecer varios canales de denuncia (ej. tecnológicos, físicos, telefónicos) para que todos los posibles denunciantes puedan informar. Si bien esta variedad es positiva, pues pretende poner la herramienta disponible a trabajadores de diversos sectores y circunstancias, requiere un sistema y análisis de datos para las estadísticas antes indicadas.

En grandes empresas, diversos casos han demostrado que la falta de un análisis sistémico y riguroso de las denuncias ha impedido a la gerencia advertir o dimensionar la magnitud de una crisis en potencia<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Davenport, T. & Ronanki, R. (2018): «Artificial Intelligence for the Real World».

## Capítulo Segundo

# Protección de los denunciantes (*Whistleblowers Protection*) Elementos Básicos

La protección efectiva del denunciante no sólo es relevante al momento de formular la denuncia, sino que debe mantenerse durante toda la investigación e incluso después de ella. Esto porque para que la investigación pueda arribar en acciones concretas y fundadas, debe contemplar todos los resguardos del debido proceso. Así, el procedimiento interno que sigue una denuncia debe, por una parte, proteger al denunciante y, por la otra, realizar una investigación tendiente a aclarar las conductas denunciadas, dando las oportunidades procesales al denunciado.

El Grupo de trabajo de la OCDE sobre cohecho en las transacciones comerciales internacionales, ha incluido en su Reporte Fase 4 a Chile con las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- 1. Conclusión:** La detección de casos de corrupción sigue siendo compleja por la débil protección con que cuenta el denunciante. Ésta es débil en el sector público e inexistente en el sector privado<sup>29</sup>.
- 2. Recomendación:** En relación a la detección de casos de corrupción, el Grupo de Trabajo recomienda que Chile adopte, como una prioridad, un marco regulatorio apropiado para proteger a los empleados del sector privado que realizan denuncias por sospecha de corrupción, de acciones discriminatorias o disciplinarias, producto de la denuncia<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Chile-Phase-4-Report-ENG.pdf>, p. 5.

<sup>30</sup> <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Chile-Phase-4-Report-ENG.pdf> p. 67.

A continuación, se describen 10 elementos básicos de un programa de protección al denunciante.

**Denunciante:**

Toda persona unida a la Empresa por un vínculo laboral (contrato de trabajo) que realice una denuncia por hechos o conductas contrarios a la normativa interna de la misma y/o a la legislación vigente, respecto de otros empleados de la empresa o terceros.

**1. COMPROMISO CORPORATIVO**

Para el éxito de una línea de denuncia y de un programa de compliance, es indispensable que haya un compromiso formal y explícito de parte de la empresa de dar protección al denunciante frente a toda forma de represalia. Este compromiso y la protección misma deben estar documentados en el código de ética y/o en una norma interna de alta jerarquía, aprobada por el directorio o instancia superior de administración y que, como se expuso en el Capítulo Primero, esté alineado con el propósito y los valores corporativos de la empresa.

**2. POLÍTICA FORMAL**

La política debe ser pública y dada a conocer de manera periódica y profunda en la empresa. Es importante que se realicen capacitaciones y actualizaciones de manera de asegurar que todos los miembros de la empresa conozcan la política, puedan resolver las dudas y manifestar las inquietudes que les surjan en la aplicación de la misma y sepan cómo activarla en caso de ser necesario.

El compromiso por parte de la empresa respecto a la protección del denunciante debe ser un claro y expreso rechazo a toda forma de represalia en contra del denunciante de buena fe y con motivos fundados. Para que la política, sus alcances y forma de operar sean aplicables y para que pueda entenderse el compromiso corporativo de protección a todos quienes forman parte de la empresa, es aconsejable que se redacten y distribuyan manuales y/o protocolos que contengan un enfoque práctico, simple y fácilmente

aplicable. Dichos instrumentos podrán contener por ejemplo: conceptos, requisitos, etapas del proceso, ejemplos, preguntas y respuestas, *do's and dont's*, etc..

Las normas internas de la empresa, como sus reglamentos internos, sus códigos de ética y de conducta, entre otros, deberán incorporar el compromiso de protección al denunciante, de manera que su aplicación pueda hacerse efectiva.

Es recomendable que la empresa realice mediciones periódicas con indicadores establecidos para entregar información concreta acerca de la operación y funcionamiento de la línea de denuncia. Esto ayudará a reforzar y validar el compromiso de la empresa con la protección del denunciante.

**Represalias:**

Es toda acción u omisión perjudicial o negativa directa o indirectamente recomendada, amenazada o tomada en contra de un empleado por haber efectuado una denuncia o para disuadirlo de hacerlo.

No resulta indispensable proveer de una definición de «represalia» en la política o norma corporativa; se recomienda privilegiar una aproximación práctica al concepto y capacitar activamente en la materia.

Algunas manifestaciones que constituyen o pueden constituir represalias:

- No renovación / suspensión / despido o terminación del contrato de trabajo.
- Acciones disciplinarias.
- Degradar de puesto/cargo.
- Negación de pago de horas extras.
- Negación de un ascenso, promoción, cambio de posición.
- Asignación (o no) de trabajo o proyectos.
- Violencia física, amenazas, intimidación, burlas, aislamiento, discriminación.
- Acoso laboral / sexual.
- Negación de beneficios.
- Exclusión de beneficios, capacitaciones, proyectos.
- Mala evaluación de desempeño.
- Reducción de remuneración o bonos.
- Cambio de puesto de trabajo, ubicación del lugar de trabajo o cambio del horario de trabajo.

**3. PROTECCIÓN AL DENUNCIANTE**

*«Todo empleado debiera estar en una posición de reportar hechos importantes que han ocurrido, sin miedo a represalia, discriminación o acción disciplinaria en su contra. Por ello el trabajo del denunciante, su remuneración y su carrera debieran estar protegidas por la empresa durante un periodo razonable de tiempo»<sup>31</sup>.*

**Guidelines on Whistleblowing  
Cámara de Comercio Internacional (ICC)**

El Denunciante deberá gozar de protección, siempre que la denuncia sea realizada de buena fe y que cuente con motivos fundados y razonables a la hora de ser efectuada. Dicha razonabilidad deberá ser calificada por el comité o instancia disciplinaria que conoce de las denuncias, en base a los antecedentes y análisis del investigador a cargo.

En cuanto al requisito de buena fe, no parece ser necesario proveer de una definición específica. Se recomienda privilegiar una aproximación práctica al concepto (ej.: mostrar ejemplos de lo que sería considerado «mala fe»).

Entre los principales mecanismos de protección para el denunciante se encuentran el anonimato, la confidencialidad, la existencia de canales expeditos para hacer las denuncias, procedimientos claros y fáciles de comprender, sin trabas o requisitos que la entorpezcan o la hagan difícil. En general cualquier medida tendiente a incentivar a las personas a realizar denuncias cuando corresponda y entregarles protección durante y luego del proceso.

<sup>31</sup> <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/06/ICC-Whistleblowing-Guidelines.pdf>



«Promover el compromiso con la integridad, requiere de un trabajo colaborativo, y de un espacio donde se compartan conocimientos y experiencias que contribuyan a mejorar el desempeño de la labor de todos quienes nos dedicamos a hacer Compliance. Este trabajo es una muestra de eso y de nuestra convicción de que, con él, podemos contribuir al desarrollo de mejoras en una materia tan importante, como es la implementación de canales de denuncias, y particularmente, los incentivos y garantías de protección del denunciante en los procesos de investigación.

¿Por qué fracasan los canales de denuncias? ¿Estamos enfocando correctamente los incentivos a denunciar? ¿Qué garantías esperan tener los denunciantes al momento de hacer una denuncia? Esperamos que el resultado de esta investigación contribuya a responder éstas y otras interrogantes y, por supuesto, a la implementación de mejores prácticas en la industria».

— **SOFÍA OCARANZA**, JEFA DE COMPLIANCE, CAP S.A.

#### Referencias legislación y estándares locales (Chile):

- Artículo 4 – Ley N° 20.393 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos que indica.
- Guía Fiscalía Nacional Económica – Programas de Cumplimiento Libre Competencia.
- Artículo 485 inciso 3° – Código del Trabajo («garantía de indemnidad»).
- Artículo 90 A – Estatuto Administrativo (protección a funcionarios públicos contra represalias).

#### Referencias estándares internacionales:

- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.
- Convención Interamericana contra la Corrupción.
- Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (OCDE).
- Directiva Europea 2019/1937.
- ICC Guidelines on Whistleblowing.
- DOJ Guidance on Evaluation of Corporate Compliance Programs / Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations.

#### 4. DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE EL USO DE LA LÍNEA DE DENUNCIA

«Un sistema efectivo de protección al denunciante, depende de una comunicación clara y efectiva. Informar a empleados y empleadores de sus derechos y obligaciones, y de los recursos disponibles para ellos es crucial para crear un ambiente de confianza, profesionalismo y compañerismo que es base para la integridad tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad»<sup>32</sup>.

#### Comprometiéndose con una efectiva protección del denunciante OCDE

Se deberá llevar a cabo un plan formal y detallado de las actividades que se realizarán para promover el conocimiento y comprensión de las políticas de protección al denunciante. Dicho plan deberá indicar actividades de difusión, las modalidades, contenido, alcance, fecha, frecuencia y modo en que se realizarán (ej. sitio web, *e-learning*, afiches, correos electrónicos, *newsletters*, micro-cápsulas, etc.).

Es recomendable asimismo, realizar acciones y actividades tendientes a medir y evaluar de manera periódica y confiable el grado de conocimiento y comprensión, percepción de uso y confianza que posean los trabajadores y demás personas relacionadas a la empresa respecto de la línea o canal de denuncias, así como del compromiso corporativo en materia de protección al denunciante.

#### Concepto de protección al denunciante:

Comprende toda acción o medida que se tome para entregar y asegurar las condiciones necesarias de protección a quien realice una denuncia, contra toda clase de represalias, incluida su amenaza o tentativa, motivadas por una denuncia y que causen o puedan causar perjuicios injustificados al denunciante.

#### 5. ACCESIBILIDAD DEL CANAL DE DENUNCIA

La empresa deberá contar con una línea o canal de denuncias respecto de la cual se establece el compromiso corporativo. Dicha línea o canal debe ser accesible rápida y fácilmente, a través de distintas modalidades o plataformas, tales como sistema online, correo electrónico, teléfono, etc.

La empresa deberá velar por la claridad y simplicidad con que se entregue la información relativa tanto del compromiso corporativo, respecto de la protección del denunciante y la política de no represalia, así como de toda otra información relevante respecto al funcionamiento de la línea o canal y al proceso de investigación, sus requisitos, etapas, garantías de anonimato, confidencialidad, etc.

<sup>32</sup> <https://www.oecd.org/corruption/Committing-to-Effective-Whistleblower-Protection-Highlights.pdf> p. 2.



## 6. RESGUARDO DEL DEBIDO PROCESO DURANTE LA INVESTIGACIÓN

### Información sobre infracciones:

La información, incluidas las sospechas razonables, sobre infracciones reales o potenciales, que se hayan producido o que muy probablemente puedan producirse en la organización en la que trabaje o haya trabajado el denunciante (...) y sobre intentos de ocultar tales infracciones.

Se recomienda incorporar una etapa de análisis preliminar de las denuncias recibidas a fin de determinar la procedencia de iniciar una investigación formal (considerar, entre otros: materia o asunto de la denuncia, detalle de la información proporcionada, etc.), y que consideren los siguientes elementos:

- **Anonimato del denunciante.** Debe considerarse como opción al denunciante, al momento de realizar la denuncia, la posibilidad de acogerse al anonimato y no revelar su identidad, si así lo desea.
- **Investigador.** Puede ser una persona interna (empleado de la empresa) o externa (asesor o consultor). En cualquier caso, debe conocer cabalmente el procedimiento establecido, así como los derechos a garantizar a los intervinientes, y contar con las competencias mínimas/idóneas para desarrollar eficazmente la investigación. El Investigador ha de cumplir con los deberes de imparcialidad, objetividad, independencia (no conflicto de intereses), confidencialidad y diligencia. Se recomienda fortalecer esta materia con la elaboración de un «código de conducta» para investigadores e instancias disciplinarias.
- **Garantía de los Intervinientes.** Durante todo el proceso de investigación se velará por el pleno respeto a los derechos fundamentales de los intervinientes. Entre las mencionadas garantías o derechos se encuentran: presunción de inocencia (denunciante); resguardo de la honra, intimidad y vida privada; confidencialidad y reserva; integridad física y psíquica (no coerción); derecho a no declarar; derecho a conocer de la denuncia; derecho a ser oído; derecho a aportar prueba y a corregir actas o minutas (en el caso de entrevistas); no represalias.

«Una política de no represalia al denunciante, sin un sistema que asegure su respeto (como con acciones disciplinarias contra quienes actúen en represalia), es poco probable que logre el incentivo para realizar denuncias»<sup>33</sup>.

### Comprometiéndose con una efectiva protección del denunciante OCDE

- **Confidencialidad.** Su objeto es la protección de la integridad de la investigación y derecho a defensa de las personas afectadas. En cuanto su alcance, ésta considera la identidad del denunciante, denunciado y otros terceros involucrados o relacionados, así como toda la información proporcionada o recabada en el marco de la investigación. Respecto de esta última, su acceso debe estar restringido de acuerdo al principio de *need-to-know-basis* (acceso en función de que sea necesario para el correcto desarrollo de la investigación).

<sup>33</sup> <https://www.oecd.org/corruption/Committing-to-Effective-Whistleblower-Protection-Highlights.pdf> p. 9.

«Las empresas debieran mantener, en todo momento y mientras les sea posible, la confidencialidad de la información revelada vía denuncia, así como la identidad del denunciante y debiera, como prioridad, proteger esa información con los medios más idóneos para ello»<sup>34</sup>.

### Guidelines on Whistleblowing Cámara de Comercio Internacional

- **Medidas o Diligencias de Investigación.** Las medidas o diligencias de investigación comprenden aquellas acciones tendientes a realizar y/o profundizar la investigación, incluyendo, entre otras: entrevistas, revisión de comunicaciones o registros de video, revisión de sistemas internos de contabilidad y/o administración, análisis de fuentes públicas, etc. Todas las acciones tendientes a realizar y/o profundizar la investigación deberán realizarse, por el investigador asignado, con pleno respeto a las garantías y derechos fundamentales de los intervinientes e involucrados y procurando satisfacer el denominado «juicio de proporcionalidad»: justificación, razonabilidad, idoneidad para la finalidad perseguida, necesidad y equilibrio.
- **Informe de Investigación.** Consiste en el documento final que da cuenta de los resultados obtenidos de la investigación. Dicho informe deberá contener lo siguiente: individualización del Investigador responsable, detalle de la denuncia recibida, diligencias investigativas realizadas, antecedentes recabados (incluyendo fuentes, contenidos, detalle de entrevistas, etc), análisis del caso (hechos denunciados v/s hechos acreditados), conclusiones preliminares y propuestas de acciones o medidas recomendadas.

<sup>34</sup> <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/06/ICC-Whistleblowing-Guidelines.pdf> p. 6.

- **Aplicación de Medidas Correctivas y/o Disciplinarias.** De la Investigación podrá resultar aconsejable la aplicación de una o más medidas o acciones tendientes a corregir el hecho o conducta denunciada. Ellas deberán ser determinadas por una persona o instancia distinta de la persona del investigador. Se recomienda que esta instancia adopte la forma de un comité especialmente establecido para conocer de estos asuntos, integrado por directores y/o ejecutivos principales de la empresa.

Las medidas a adoptarse pueden ser disciplinarias (respecto del o los empleados infractores, en conformidad a lo dispuesto en la ley) o correctivas (mejora de procesos/controles).

### Denunciado:

Cualquier persona, natural o jurídica, ya sea empleado de la empresa o tercero, respecto de la cual se realiza una denuncia. Cuando la denuncia se realiza por contravención a las normas internas de la empresa, el denunciado sólo podrá ser un empleado o relacionado de la misma. Cuando sea relativa a contravenciones de la legislación vigente, el denunciado puede ser o no empleado de la empresa.

## 7. CIERRE DEL PROCESO Y COMUNICACIÓN DEL RESULTADO

Al finalizar un proceso de investigación, deberá procederse al cierre de la misma. Deberá procurarse que la investigación concluya en un plazo razonable, procurando la celeridad de la misma y evitando su retraso innecesariamente. El resultado del proceso deberá ser comunicado al denunciante y denunciado. Eventualmente, según la criticidad y alcance del caso, su resultado debe también transmitirse al directorio o instancia superior de administración de la empresa.

Según el tipo de caso y el resultado de la investigación, deberá ponderarse la procedencia de remitir los antecedentes a las autoridades competentes.

## 8. DOCUMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El procedimiento, sus etapas y la forma en que ha de realizarse, deberá ser documentado y conocido por los miembros de la empresa. Se sugiere documentar en una normativa interna conocida por los empleados las distintas etapas del proceso incluyendo la recepción de las denuncias y su posterior investigación, así como las responsabilidades y garantías de los intervinientes, diligencias investigativas, cierre del proceso y las medidas disciplinarias y/o correctivas que éste contempla. Es importante que este proceso esté resguardado y sea diligenciado por el equipo jurídico de la empresa, de manera de estar protegido por el secreto profesional.

Finalmente, el procedimiento debe capturar y desarrollar adecuadamente las exigencias particulares que establece la ley local para la investigación de determinadas materias (ej. denuncias por acoso sexual).

## 9. ALEGACIÓN E INVESTIGACIÓN DE REPRESALIAS

El procedimiento deberá contemplar una etapa para el tratamiento de eventuales represalias contra el denunciante. En caso de recibirse denuncias por presuntas represalias que hayan tenido lugar respecto de denunciantes, estas deberán gestionarse con particular diligencia y celeridad, a fin de prevenir o interrumpir prontamente sus efectos y perjuicios, según corresponda.

Cuando ello sea posible, ha de preferirse la asignación de un investigador de mayor *seniority* y distinto de aquel que haya investigado la denuncia original en cuyo contexto se produce la eventual represalia.

## 10. AUDITORÍA PERIÓDICA E INDEPENDIENTE

Para mantener la vigencia y efectividad del procedimiento de denuncias se aconseja llevar a cabo procesos de auditoría periódicos respecto del funcionamiento del canal o línea de denuncias, así como del cumplimiento del procedimiento de investigación.

La auditoría, que puede ser llevada a cabo por un ente interno o externo a la empresa, puede incluir en su alcance, entre otros: funcionamiento general del sistema, accesibilidad, protección de datos / ciberseguridad, procesos de investigación (resguardo de derechos y garantías, tiempos de respuesta, etc.), reporte y cumplimiento de medidas disciplinarias o correctivas.

Como se ha descrito en este capítulo, los canales de denuncia deben contar con una serie de resguardos para cumplir con su objetivo, protegiendo al denunciante y evitando represalias. Así, se ha establecido la importancia de que exista un compromiso por parte de la alta dirección de la empresa y una política formal que la acoja; y la necesidad de evitar o actuar frente a posibles represalias que pudiere sufrir el denunciante, como método más eficaz para incentivar las denuncias.

Además, se ha expuesto la necesidad de tener un sistema de protección que sea difundido y cuyos usuarios sean capacitados para su correcto funcionamiento, que sea accesible, y cumpla con las garantías del debido proceso, otorgando garantías a las partes que en él participen.

En definitiva, es importante que el mecanismo considere la adopción de medidas correctivas, la comunicación del resultado, la documentación del mismo y la necesidad de contar con auditorías periódicas que aseguren así el correcto funcionamiento.



«Los canales de denuncia son herramientas básicas y esenciales de todo Programa de Compliance: Por una parte, constituyen un vehículo eficaz para que las personas levanten sus voces ante conductas o situaciones irregulares; por otra, permiten a las empresas reaccionar oportunamente aplicando medidas correctivas que protejan no solo su patrimonio, responsabilidad y reputación, sino también –y más importante aún– su sistema de valores compartidos, más conocido como cultura corporativa».

— **CARLOS VILLAGRÁN**, GERENTE DE COMPLIANCE, CMPC

Capítulo Tercero

# Incentivos para utilizar los canales de denuncia

El uso de incentivos suele ser una práctica común en diversos ámbitos, especialmente, en la gestión comercial de las empresas. Sin perjuicio de ello, en el contexto de los programas de ética y cumplimiento, su uso ha sido bastante limitado. Lo anterior se debe a la poca comprensión que se tiene sobre su efectividad y uso apropiado, así como a la convicción por parte de la dirección y administración de la empresa de que los trabajadores están llamados naturalmente a «hacer lo correcto». Sin embargo, la evidencia científica demuestra que sin controles e incentivos adecuados, muchos podemos incurrir en comportamientos que infrinjan los códigos éticos y las leyes que nos rigen.<sup>35</sup> Y si, además, a esto le sumamos la expectativa de que «hacer lo correcto» también implica reportar sobre las infracciones de las que tomen conocimiento, el panorama se torna aún más complejo por el alto costo personal e incluso económico asociado a ello<sup>36</sup>.

Si bien esta dicotomía puede, en el contexto público, resolverse—o más bien compensarse—por medio de una motivación económica o la exención o atenuación de una pena<sup>37</sup>, queda la duda respecto de cuál podría ser la fórmula correcta para el uso de estas motivaciones en el caso de la empresa privada, y en relación al protagonismo que deben tener en la generación de una verdadera cultura de integridad.

Con la creciente desconfianza en las empresas y los altos niveles de conducta indebida, será de vital importancia para éstas hacer un mejor trabajo utilizando incentivos como herramienta para impulsar el tipo de comportamiento que esperan de los empleados y de aquellos con los que se relacionan comercialmente. Al hacerlo, la gerencia y el directorio pueden demostrar su compromiso con los valores éticos de la organización y con la ley; pueden reducir significativamente el riesgo de conducta ilegal o poco ética; y pueden cumplir con sus deberes fiduciarios al asegurar que la organización cuenta con un programa efectivo de ética y cumplimiento.

En este sentido, la reciente incorporación de un beneficio económico al denunciante de una infracción a la Ley de Valores, cuyos detalles deben ser regulados por la Comisión para el Mercado Financiero, constituye un caso interesante para determinar la efectividad de los incentivos aunque, como se ha dicho, en este caso el beneficio lo entrega la autoridad y no la empresa privada.

Para efectos de la presente guía, este capítulo tiene por finalidad analizar, desde la práctica, el concepto y pertinencia en el uso de *incentivos privados*<sup>38</sup> para reportar, en el marco de la promoción y aplicación del programa de ética y cumplimiento.

## 1. INCENTIVOS PARA LA PROMOCIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO CORPORATIVO

La discusión en torno al uso de incentivos específicos para motivar el reporte de hechos que constituyan o puedan constituir infracciones a las leyes ha tenido lugar a nivel global, principalmente, en el contexto público. Esto es, en el escenario en que la autoridad es quien ofrece un beneficio al individuo a cambio de la información contenida en la denuncia, y el cual puede consistir en eximir o atenuar su responsabilidad respecto del acto reportado, o bien recibir una recompensa económica por ello<sup>39</sup>. Lo anterior, con miras a proteger principios o bienes de naturaleza pública, como por ejemplo, la fe pública, la libertad económica, la probidad y servicialidad administrativa, la libre competencia o la transparencia de los mercados regulados.

En el ámbito de la empresa privada, el uso de incentivos para la promoción y aplicación de los programas de ética y cumplimiento ha sido cuestionado en base a razones tales como: (i) que no se debería premiar a las personas por «hacer su trabajo»; (ii) que no es posible evaluar las virtudes o la ética de los trabajadores; (iii) que como cualquier sistema de incentivos, debe llevar aparejado un procedimiento robusto de control y monitoreo, lo que puede resultar costoso; entre otras.

Estas objeciones han llevado a que, en la práctica, sea escaso el desarrollo en torno a la aplicación de incentivos privados que consistan en el reconocimiento o recompensa de la conducta ética y que se vean reflejados en, por ejemplo, las evaluaciones de desempeño laboral; en las evaluaciones para optar a un ascenso o a un cargo determinado, en la evaluación para obtener una bonificación, o; en la entrega de premios especiales como días libres, derecho a usar un estacionamiento, *gift cards*, etc.

Si estas objeciones se aplican al contexto específico de los incentivos para reportar infracciones o potenciales infracciones a las leyes y a los valores que promueven las empresas a través de sus códigos internos, el escenario es aún más incierto. En efecto, del trabajo realizado no se desprende que exista evidencia suficiente en la práctica corporativa para avalar el uso de alicientes o recompensas económicas.

Sin perjuicio de lo anterior, los siguientes puntos tienen por objeto examinar los incentivos para reportar, partiendo de su análisis y clasificación general, para luego definirlos en concreto, entregar conclusiones sobre la pertinencia de su aplicabilidad y, por último, establecer un listado de recomendaciones prácticas en el uso de incentivos para la promoción y aplicación del programa de Compliance y ética, así como para reportar inobservancias.

35 El profesor de Duke University, Dan Ariely, ha dedicado gran parte de su carrera profesional a la economía conductual y su estudio experimental. De sus diversas publicaciones, destacamos «The (Honest) Truth About Dishonesty» (2012) y su proyecto «The (Dis) Honesty project».

36 De acuerdo a la OCDE, reportar una irregularidad puede resultar un ejercicio sumamente difícil si consideramos que usualmente las personas lo asocian a consecuencias negativas—tales como, la marginación profesional, la estigmatización e, incluso, la degradación financiera y reputacional— más que a los efectos positivos proveniente de cumplir con un deber ético y en respuesta de su indignación moral. <https://www.oecd.org/corruption/Committing-to-Effective-Whistleblower-Protection-Highlights.pdf> p.6.

37 Con el fin de reducir estas pérdidas potenciales y alentar a las personas a presentarse en la detección de irregularidades, los países han introducido varios incentivos, que van desde tokens de reconocimiento hasta recompensas económicas, como es el caso de Estados Unidos.

38 Para efectos de este trabajo, abordaremos únicamente los incentivos en el contexto de la empresa privada y en referencia al ciudadano particular, esto es, aquel que no desempeña funciones en la administración del Estado, cualquiera sea la calidad jurídica en que lo haga.

39 Ejemplos de lo anterior son los programas de *whistleblowers* que recompensan económicamente, y de países tales como, Estados Unidos, Reino Unido, Corea y Canadá, entre otros («El denunciante reservado», Programa UC Libre Competencia, 2020).

## 2. INCENTIVOS PRIVADOS Y SU APLICABILIDAD

Podemos entender a los «incentivos privados» como el conjunto de beneficios directos o indirectos que tienen por objeto motivar a que un grupo de personas, en un sector económico o social determinado, actuando de buena fe, sin haber incidido en la infracción y a tiempo, sean capaces de identificar y denunciar, a través de los canales establecidos para ello, cualquier conducta que pudiese significar una violación a bienes jurídicos y principios fundamentales de una organización, y que eventualmente podrían ser constitutivos de delito.

En cuanto al «reconocimiento» como incentivo, se cuestiona su conveniencia por cuanto sería contradictorio con un sistema que garantice la confidencialidad y porque, dada la cultura local, difícilmente alguien podría verlo como un aliciente (en cuanto queda expuesto como el delator).

**Elementos básicos del incentivo para denunciar** (Ver: [Propuesta de whistleblower para la detección de prácticas de corrupción y otros ilícitos. REGCOM U. Chile, 2015](#)):

- Un estatuto de protección sólido para el denunciante, que garantice la confidencialidad, el anonimato y la no represalia.
- Una cultura de integridad corporativa, que inspire confianza, credibilidad y compromiso, gestionada de manera tal que no haya lugar para la mala fe.
- Una estructura eficiente de sanciones para conductas que contravengan los valores de la compañía, sus políticas y reglamentos internos, y la ley.
- Obligaciones de protección, directas y efectivas, tanto laborales (prohibición de despido, rebaja de salario o cualquier cambio injustificado de condiciones laborales) como personales (protección policial, cambio de residencia, etc.).
- Asistencia legal para el denunciante.
- Sanción a las denuncias con fines que no sean revelar actos corruptos, que lo hayan hecho a sabiendas que no se han cometido, o simulan indicios o pruebas de su comisión.

## 3. DISEÑO DE INCENTIVOS EFICIENTES PARA LA GENERACIÓN DE UNA CULTURA DE INTEGRIDAD: DIRECCIÓN-PREVENCIÓN-DETECCIÓN-RESPUESTA

### 3.1 ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN:

El objetivo de las Actividades de Dirección es encausar y promover, desde la alta dirección y para todos los estamentos de la compañía, las políticas para prevenir incumplimientos o incentivar las denuncias. Entre ellas y en relación al Compromiso de la Empresa se encuentran:

- **Código de Ética aprobado por el directorio.**
- **Compromiso del directorio y la alta gerencia con los temas éticos**, mediante su participación activa en el plan comunicacional y en el respeto a los deberes recíprocos de entrega y obtención de información que deben mantener con el área de compliance.

### 3.2 ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN:

- **Educación e información reiterada respecto del propósito y valores de la empresa, para generar comprensión de la cultura de integridad corporativa.** Generar conciencia del sentido de urgencia, su importancia y los beneficios de actuar conforme a ella. Especialmente, la relevancia que tiene el hecho de reportar para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, y en el entendido que la empresa no es sólo de los accionistas y ejecutivos, sino que también de sus colaboradores (incentivo de «hacer carrera» en la compañía).
- **Incorporación en los procedimientos de reclutamiento y selección de consideraciones sobre el propósito y valores de la empresa**, a fin de que los colaboradores que ingresan a la empresa, sean personas que se identifiquen con los mismos.
- **Apertura al diálogo y dotar al individuo de seguridad, confianza y autonomía suficiente** para que éste hable incluso antes de verse en la necesidad de hacerlo a través del canal de denuncia.
- **Monitoreo y testeo constante del perfeccionamiento de la comprensión de las políticas y reglamentos corporativos y de la normativa vigente**, a través de capacitaciones y evaluaciones específicas, que permitan generar métricas e indicadores.

Las capacitaciones internas debieran ser en todos los niveles de la empresa. Primero al momento de la inducción, donde se debiera poner hincapié en la historia, principios y valores de la empresa, y luego semestralmente, para refrescar aquellos aspectos más importantes, o para dar profundidad a aquellas áreas en las que se ven más riesgos. Las capacitaciones podrán ser mediante distintas herramientas o tecnologías según sea más útil para la empresa determinada y en ellas debieran tratarse al menos los temas relacionados con: libre competencia; Ley 20.393 sobre de responsabilidad de las personas jurídicas; SERNAC y protección de datos personales (ventas directas y online); Código de Conducta y Ética, así como de la política de no represalia<sup>40</sup>.

Además de las capacitaciones internas, se sugiere realizar capacitaciones Socio-Comerciales, esto es, a personas relacionadas comercial o socialmente con la empresa aún cuando no sean empleados de la misma, como distribuidores y proveedores. Estas capacitaciones debieran tener una frecuencia anual o semestral, y ser dictadas mediante herramientas o metodologías que parezcan apropiadas para cada caso. Se podrá hacer uso del portal interno para capacitaciones, diferenciando por segmento, usar cápsulas, trivias o quizzes, charlas grupales, entre otros. Entre las materias que se aborden, se debería poner especial atención a los temas de libre competencia y riesgo de fraude.

Entre las acciones que se pueden tomar para desarrollar indicadores, se encuentra la posibilidad de introducir indicadores (KPI) de ética y cumplimiento, que permitan identificar el rendimiento de las acciones orientadas a educar y comunicar. Ejemplos:

- Reportes recibidos en la línea de denuncias y reportes recibidos de forma directa por el encargado de ética y cumplimiento, o quien corresponda.
- Encuestas anónimas de integridad a los colaboradores, orientadas a evidenciar (i) la confianza que existe para reportar, y (ii) si basan su actuar en los principios que promueve la compañía.
- Seguimiento respecto de las visitas en la página web o intranet que reciba una política (*leads*), reglamento o código determinado de la compañía, así como de cualquier herramienta destinada a la capacitación y educación en temas de integridad.
- Seguimiento de las consultas recibidas por «embajadores éticos» o el encargado de ética y cumplimiento.
- **Consulta pública de documentos y actividades de reconocimiento**, con participación de los distintos grupos de interés (por ejemplo, sindicatos).
- **Registro de todas las respuestas brindadas como orientación por el área o el encargado de compliance, ante consultas éticas/legales.** De esta manera, se va estableciendo un precedente, incrementa la seguridad y confianza al hacer denuncias.
- **Revisión y actualización periódica de la matriz de riesgo**, en función de un *risk assessment*.

### 3.3 ACTIVIDADES DE DETECCIÓN:

Para mejorar el sistema de denuncia y, en especial, entregar verdadera protección e incentivos al denunciante se propone ofrecer diversas vías o canales de consulta y denuncia, y que éstos generen confianza, sean públicos y visibles, de uso simple y que consideren distintas formas de acceso.

Es fundamental que la empresa cuente con un liderazgo interno fuerte del área de compliance y, en especial, que el Responsable de Compliance genere confianza desde la organización. Se recomienda una política de puertas abiertas y la nominación de «embajadores de ética» para que desde las distintas unidades puedan ayudar y acercar las normas éticas y de compliance de la empresa.

- **Implementación de un programa de protección al denunciante** que garantice la confidencialidad y la posibilidad de reportar de manera anónima; la «no represalia» al denunciante de buena fe, y que cuente con un proceso conocido, objetivo y serio.
- **Seguimiento continuo y relacionamiento «en terreno»** con todos los niveles del negocio sobre las denuncias o temas relacionados que se van tratando. Se recomienda contar con aliados en terreno o embajadores de ética que faciliten este seguimiento, así mismo realizar capacitaciones para poder detectar los temas que deban ser elevados a compliance.
- **«Toma del Pulso» de la empresa y de sus socios comerciales en redes sociales y en los sitios web de reclamos.**
- **Evaluación de certificaciones, modelo de prevención de delitos y libre competencia.**
- **Ejecución de un plan de pruebas de control.**

### 3.4. ACTIVIDADES DE RESPUESTA:

- **Reconocimiento y premio al comportamiento ético** al interior de la organización: hacer participe a toda la empresa, por ejemplo, a través de votaciones para premiar liderazgos éticos por área. Considerar las capacitaciones realizadas en las evaluaciones por desempeño laboral.
- **Aplicación efectiva de sanciones, tanto a los infractores como a quienes apliquen represalias contra el denunciante por el hecho de haber reportado**, las cuales deben ser proporcionales a la conducta que se busca condenar y al cargo o nivel que ocupe en la empresa el denunciado cuando se trate de denuncia por represalia. Las infracciones acreditadas debieran ser reflejadas en las evaluaciones de desempeño, y debieran ser publicadas de manera de sentar un precedente y servir como mecanismo de entrenamiento.
- **Mejorar continuamente el procedimiento en función a los aciertos y errores identificados** durante la aplicación de medidas de prevención, detección y respuesta. Asimismo, aprender de los errores y escándalos corporativos de otras compañías, para efectos de identificar debilidades de las medidas, corregirlas y fortalecerlas.

<sup>40</sup> Respecto a las capacitaciones internas, se destaca como una buena práctica, el uso de breves videos recreando situaciones que pueden conllevar dilemas éticos, protagonizados por los mismos colaboradores de la empresa, y que pueden circular de forma frecuente y periódica.



«Para alcanzar una cultura de integridad y tener un sistema de Compliance efectivo hay que generar la «CONFIANZA» necesaria para que las personas se sientan cómodas y protegidas en todo momento, ya sea para hacer una denuncia o para anticipar riesgos y frenar cualquier mala acción. La clave es escuchar a las personas y orientarlas de la mejor manera con imparcialidad y criterio ético».

— **MARIANO GOJMAN**, COMPLIANCE OFFICER, SIEMENS

#### 4. CONCLUSIONES SOBRE LOS INCENTIVOS PARA EL USO DEL CANAL DE DENUNCIA.

La denuncia se constituye por sí misma como un deber jurídico y ciudadano a efecto de poner en conocimiento de los agentes internos, autoridades competentes o de la opinión pública los hechos, circunstancias, lugares, tiempo y presuntos responsables relacionados con una conducta ilícita que perjudica patrimonialmente al Estado o a una compañía<sup>41</sup>.

Conforme a la investigación realizada para este grupo de trabajo, no existe evidencia suficiente que avale una recomendación respecto de la aplicación de incentivos (económicos) privados. Sin perjuicio de lo anterior, y de la reciente inclusión de incentivos económicos en la normativa de la CMF, se considera, a modo de ejemplo, el tema de la aplicación de ciertos incentivos novedosos, tales como, días libres u otros beneficios afines.

Todo ello, por supuesto, además de establecer mecanismos que aseguren a los denunciantes que no habrá represalias en caso que hagan una denuncia. Esto, según se ha abordado en extenso en este trabajo, es fundamental para políticas de no corrupción y es necesario establecer, adicionalmente, medidas concretas: no basta con la mera declaración de que no habrá represalias.

Finalmente, los canales de denuncia y las investigaciones y sanciones que de él emanen deberán ser documentadas y comunicadas, sin perjuicio de la confidencialidad que se debe proteger. De esta manera la empresa evita volver a cometer los mismos errores y cuenta con un sistema que permita la mejora continua de los procesos.

## Anexos

Con comentarios ordenados por la Institución del cual emanan.

#### OCDE:

- **Las Directrices de la OCDE de 2003 para la gestión de conflictos de intereses en el servicio público:** <https://www.oecd.org/gov/ethics/48994419.pdf>
- **Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales:** <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>
- **La OCDE además es la promotora de la Convención sobre la Lucha contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales:** [https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_Spanish.pdf](https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf)

#### CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL:

- **Recomendaciones Sistemas de Gestión de Denuncias:** <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2008/06/ICC-Whistleblowing-Guidelines.pdf>

#### ISO 37.002:

- <https://www.iso.org/standard/65035.html>

#### OTROS RELEVANTES:

- **Directive (EU) 2019/1937 del Parlamento y Consejo Europeo.** 23 de octubre de 2019, sobre la protección de las personas que reporten infracciones del derecho de la Unión: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>
- **ISO 37301:2021:** Compliance management systems – Requirements with guidance for use: <https://www.iso.org/obpui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
- **U.S. Department of Justice. Evaluation of Justice Criminal División. Evaluation of Corporate Compliance Programs.** Versión actualizada a junio de 2020: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

<sup>41</sup> Ver «Estudio de Buenas Prácticas en materia de implementación de canales de denuncias en el sector privado» Carlos Guerrero, Nov. 2018.

---

DUDAS O SUGERENCIAS A:  
JEIBANEZ@UC.CL  
+56 9 223541824

ESTE PROYECTO FUE PATROCINADO  
POR LA LEY DE DONACIONES  
MEDIANTE EL APOORTE DE LAS  
SIGUIENTES EMPRESAS:

