

Quando hablar a tiempo cambia todo

Guía práctica para que tu canal de denuncias deje de ser un buzón y se convierta en información estratégica



Por qué esta guía

La mayoría de las organizaciones de la región ya cuenta con un canal de denuncias. Lo sugieren y lo exigen: la Ley 27.401 en Argentina, la Ley 20.393 en Chile, la Ley 19.574 en Uruguay, la Ley 12.846 en Brasil, la Ley 2195/2022 en Colombia, la Ley General de Responsabilidades Administrativas en México y, en el plano internacional, la Directiva (UE) 2019/1937 y el estándar ISO 37002 sobre gestión de denuncias.

Tener el canal, sin embargo, no garantiza que funcione. La evidencia académica y las encuestas internacionales muestran una brecha persistente entre lo que el canal promete y lo que efectivamente reporta. Estudios de Stubben y Welch confirman que las organizaciones con sistemas internos activos detectan problemas antes, reciben menos demandas y pagan menos sanciones. El reporte global de NAVEX sobre incidentes de denuncia llega a la misma conclusión: el valor del canal aparece cuando hay gestión, no solo cuando hay tecnología.

Esta guía resume las condiciones que hacen funcionar un **sistema de denuncias interno**, integrando la mirada normativa con la evidencia disponible. Está pensada para quienes lideran compliance, recursos humanos, asuntos legales y auditoría, y necesitan transformar un canal formal en una **herramienta de prevención y gestión de riesgo**.



El punto de partida: lo que vemos en las organizaciones

En Punto Safe trabajamos con organizaciones que tienen el canal en marcha y, aún así, observan tres patrones que se repiten:

Hay política, pero falta uso.

- La gente sabe que el canal existe y elige no usarlo, o prefiere comentar el tema en privado.

Hay denuncias, pero llegan tarde.

- Los hechos ya escalaron, ya hay daño reputacional o ya intervino una autoridad externa.

Hay reportes, pero falta criterio.

- El canal recibe quejas que no corresponden a su alcance y deja afuera situaciones de riesgo real.

→ La conclusión es la misma en los tres casos: el problema no es la herramienta. **Es el sistema que la rodea.**

Cinco condiciones para que un sistema de denuncias funcione

- Las organizaciones con canales efectivos comparten cinco condiciones, descritas tanto en la literatura especializada (ISO 37002, Transparencia Internacional, trabajos de Eugene Soltes en Harvard) como en la práctica regional.



01

Definir con claridad qué corresponde reportar

El principal bloqueo no es el miedo: es la duda. La pregunta más frecuente de quien considera reportar es “¿esto corresponde?”. Cuando la respuesta no está clara, la persona se abstiene o el canal se llena de información que no aporta.

El criterio que recomienda ISO 37002 y la práctica internacional es el de sospecha razonable más plausibilidad. No se exige certeza, sí coherencia y sentido en contexto. Un sistema bien diseñado detecta señales tempranas, no pruebas concluyentes.

Conviene comunicar de forma explícita qué entra en el alcance:

- Incumplimientos normativos
- Riesgos éticos
- Violaciones a políticas internas
- Situaciones de violencia, acoso o discriminación
- Conflictos de interés y fraude

Y qué queda fuera:

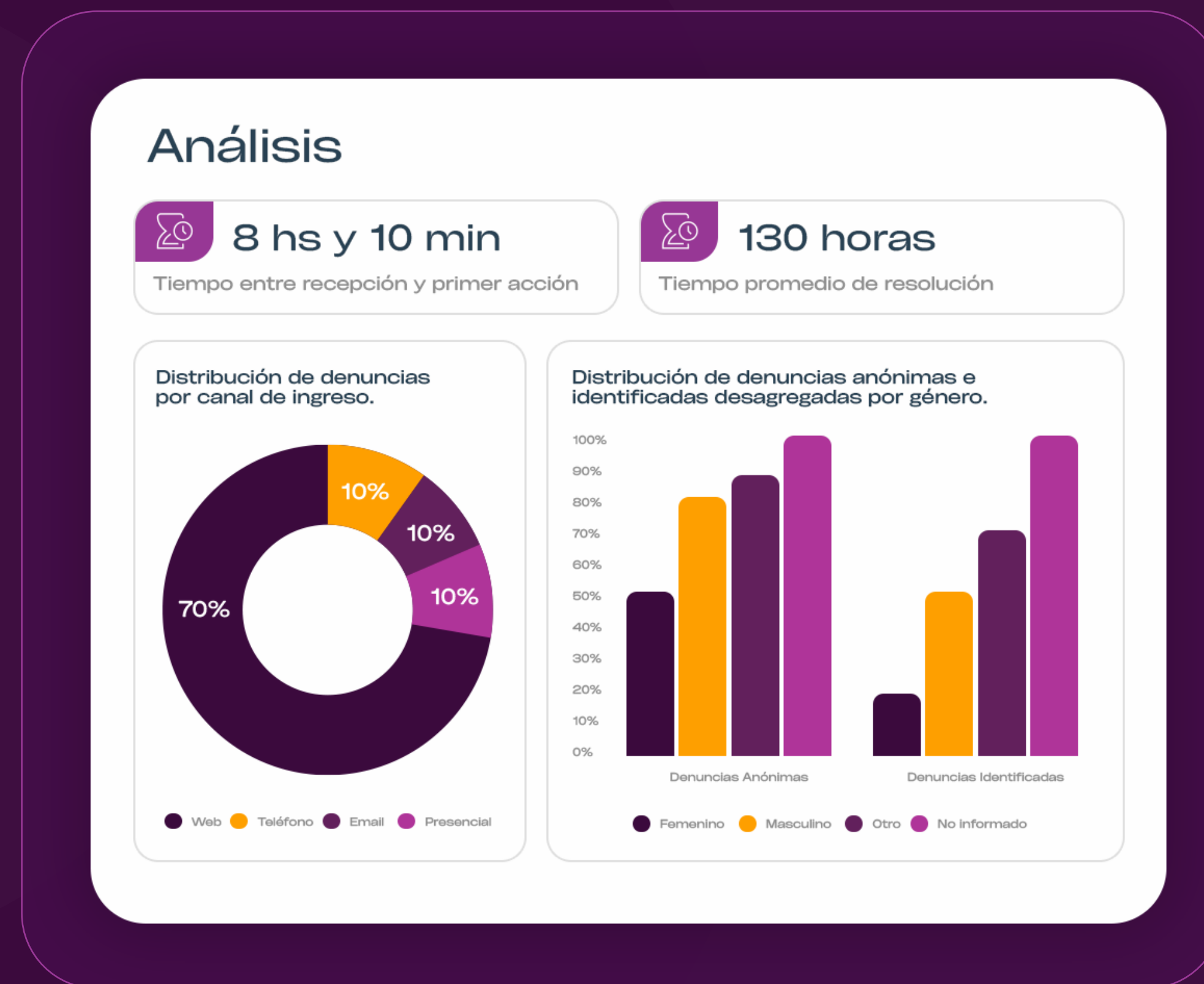
conflictos interpersonales que corresponden a otros circuitos, reclamos comerciales o quejas de clima laboral sin componente de riesgo.

02

Facilitar reportes claros y estructurados

La calidad del sistema depende de la calidad de la información que recibe. Un reporte útil contiene seis datos básicos: qué ocurrió, quiénes participaron, cuándo, dónde, si hubo testigos y si la persona intentó escalar antes por otra vía.

Para sostener esa calidad, la organización necesita guiar el proceso con formularios claros, evitar fricción innecesaria y permitir adjuntar evidencia de manera progresiva. La tecnología ayuda; el diseño del proceso es lo que marca la diferencia. Un canal con preguntas abiertas y sin estructura termina recibiendo información que no se puede investigar.



03

Diferenciar conflicto de riesgo

Una parte importante de la gestión consiste en distinguir lo que el canal debe atender de lo que corresponde derivar. Cuando esa distinción no se hace, el sistema se sobrecarga y pierde precisión.

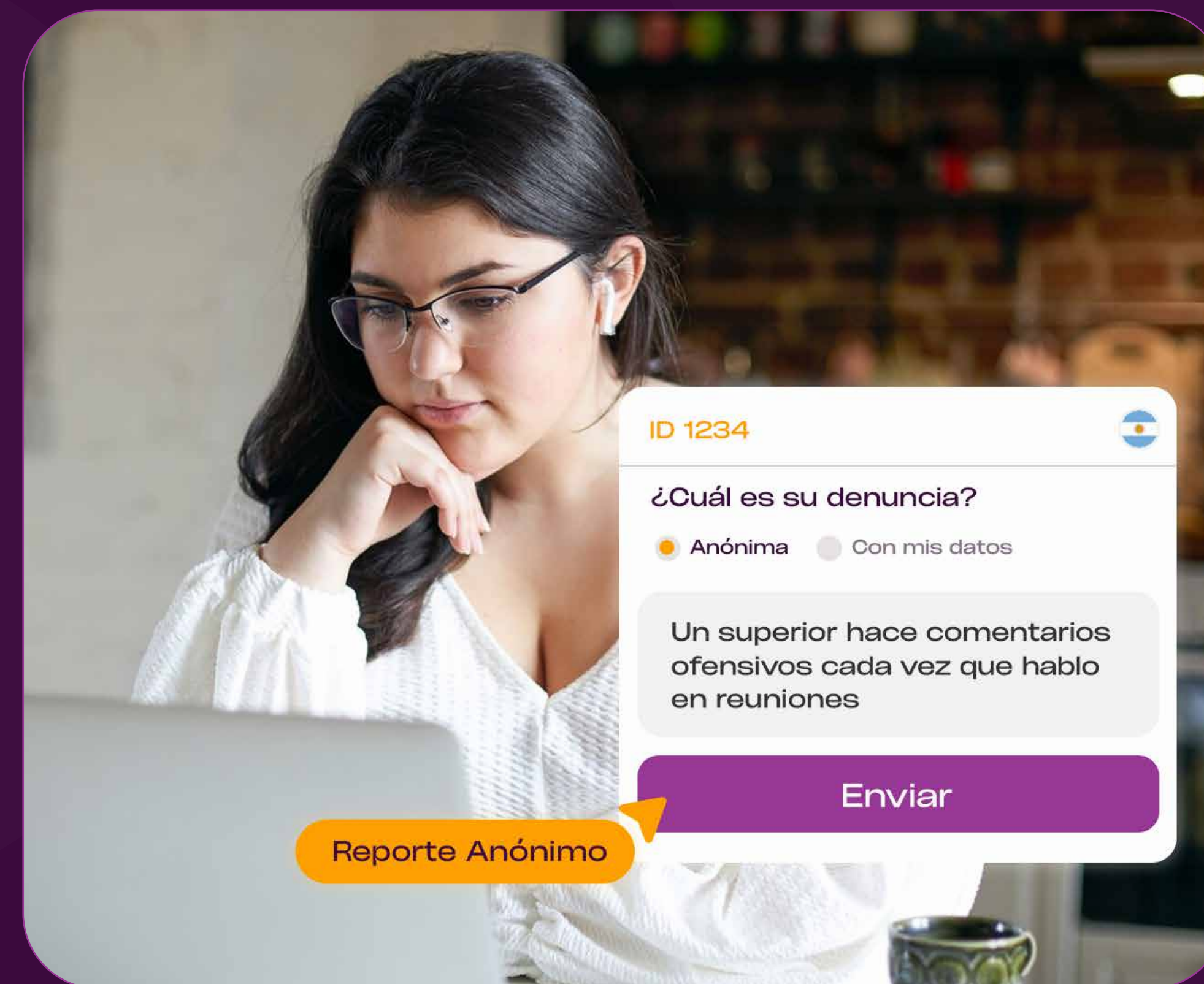
El canal debe enfocarse en hechos vinculados a normativa, ética e integridad. Y evitar convertirse en un buzón general donde se mezclan tensiones interpersonales, reclamos administrativos y problemas de gestión cotidiana. Esa diferenciación protege al sistema, a quien reporta y a quien resulta mencionado.

04

Garantizar anonimato, confidencialidad y seguridad

Sin confianza no hay reporte. Para que una plataforma de denuncias funcione, quien la usa debe saber que su identidad está protegida, que la información se trata de forma confidencial y que el proceso tiene una respuesta seria.

Esto exige canales cifrados, procesos documentados, plazos comprometidos y comunicación transparente con quien reporta sobre el avance del caso. En el plano internacional, además, se vincula con el cumplimiento del GDPR y de las normas locales de protección de datos personales, que aplican durante todo el ciclo de la denuncia.



05

Sostener una cultura real de no represalia

El miedo a la represalia es el principal inhibidor del reporte. Las encuestas internacionales sobre programas de whistleblowing lo confirman año tras año: cuando el personal percibe que reportar tiene costos, deja de hacerlo. Decir “no habrá represalias” no alcanza. Hay que demostrarlo con protocolos de protección, seguimiento de la situación de quien reportó y sanciones efectivas frente a cualquier conducta de retaliación. Sin esto, ningún software funciona. Con esto, incluso sistemas simples se vuelven efectivos.



Marco normativo:

Lo que hoy exige el cumplimiento

El cumplimiento normativo en materia de denuncias avanzó de forma significativa en los últimos años, con dos referencias internacionales que ordenan la conversación:

Directiva (UE) 2019/1937. Obliga a las organizaciones a implementar canales internos seguros y establece protección contra represalias para quien denuncia.
ISO 37002:2021. Estándar internacional de gestión de denuncias que define cómo recibir, evaluar, investigar y dar respuesta a un reporte.
GDPR. Regula el tratamiento de datos personales involucrados en el proceso.

En América Latina, la tendencia normativa es convergente:

Argentina. Ley 27.401 sobre responsabilidad penal empresarial y lineamientos de integridad de la Oficina Anticorrupción.

Chile. Ley 20.393 y modelos de prevención con canales de denuncia obligatorios.

Uruguay. Ley 19.574 y obligaciones de reporte en programas de compliance.

Brasil. Ley 12.846 (Ley Anticorrupción) y programas de integridad con canales internos.

Colombia. Ley 2195/2022 sobre transparencia y ética empresarial.

México. Ley General de Responsabilidades Administrativas y sistemas de denuncia en el sector público y privado.

La lectura es clara: el estándar regional ya no se conforma con la existencia formal del canal. Exige un sistema de denuncias interno efectivo, capaz de recibir, gestionar, proteger y documentar.

Buenas prácticas para fortalecer la gestión

Las prácticas que diferencian a las organizaciones con sistemas que funcionan, según la evidencia disponible y nuestra experiencia regional, son seis:

- 01 Integrar el canal con la estrategia de compliance y gestión de riesgo, no como pieza aislada.
- 02 Comunicar el alcance del canal de manera periódica y con ejemplos concretos.
- 03 Capacitar a quienes reciben y gestionan reportes en entrevistas, evaluación de plausibilidad y manejo de conflictos de interés.
- 04 Documentar cada caso con criterios trazables, desde la recepción hasta el cierre.
- 05 Medir indicadores que importan: tiempo de respuesta, tasa de uso, calidad de la información recibida, casos sustentados, reincidencias.
- 06 Revisar el sistema con auditorías periódicas, internas o externas, alineadas con ISO 37002.

Autoevaluación rápida

Antes de avanzar, conviene mirar el propio sistema. Si respondés “no” o “no sé” a tres o más de estas preguntas, hay margen de mejora claro:

- ¿El personal sabe qué situaciones corresponde reportar y cuáles no?
- ¿Existe una guía de uso del canal accesible y comprensible?
- ¿Quien reporta recibe una respuesta dentro de un plazo definido?
- ¿Hay un protocolo escrito de protección frente a represalias?
- ¿Se documentan todos los casos con la misma metodología?
- ¿Se miden indicadores del funcionamiento del canal al menos una vez al año?
- ¿La alta dirección recibe reportes periódicos sobre el sistema?

Cómo trabajamos esto en Punto Safe

Acompañamos a organizaciones de Argentina y la región a transformar el canal de denuncias en un sistema de gestión.

- Diagnosticamos el funcionamiento real del canal actual.
- Diseñamos o rediseñamos el sistema de denuncias interno alineado con ISO 37002 y la normativa aplicable.
- Capacitamos a los equipos de compliance, legales, recursos humanos y auditoría.
- Mejoramos la calidad de los reportes con procesos y formularios estructurados.
- Reducimos riesgos legales y reputacionales.
- Construimos confianza real en el proceso, condición necesaria para que el canal se use.

Hablar a tiempo no depende de la ética individual. Depende de cómo está diseñada la organización para escuchar.

Si tu organización tiene un canal y querés ver cómo convertirlo en un sistema de gestión real, escribinos.



Sistemas de denuncias internos para
organizaciones que quieren detectar a tiempo.