

Guía práctica: Cómo investigar en la empresa

Cómo llevar adelante una investigación interna eficaz, proporcional y defendible



Una denuncia en el canal de ética. Un pago sospechoso detectado en auditoría. Una nota incómoda en los medios.

¿Y ahora?

Esta guía recorre, sin vueltas teóricas, las decisiones clave para responder a una irregularidad. Está pensada para Compliance Officers, Auditores, Legales, RR.HH. y Directorio.

Antes de empezar:

Tres preguntas que definen todo

Antes de mover un papel, respondé tres preguntas que condicionan el resto del proceso.

¿Qué tan grave es? No es lo mismo un faltante de caja chica que un soborno a un funcionario. A mayor gravedad, mayor jerarquía del equipo y más formalidad en cada paso.

¿Hay management involucrado? Si la alta gerencia podría estar implicada, la investigación debe recaer en el Directorio o el Comité de Auditoría. Nunca en el área que reporta al sospechoso.

¿Puede escalar a una autoridad? Si el hecho puede derivar en causa penal, regulatoria o en cobertura mediática, todo lo que se haga debe diseñarse con estándar probatorio: va a poder ser revisado por un fiscal.

Los primeros 7 días:

Qué hacer sí o sí

Una investigación se gana o se pierde en la primera semana.

- Preservar evidencia. Emitir un “aviso de retención de documentos” a los custodios y suspender el borrado automático de mails y archivos. Sin preservación temprana, no hay caso.
- Armar el equipo. Líder claro (Compliance, Auditoría o Legales), abogado externo para blindar el secreto profesional, auditor forense para los números e informático forense para lo digital. Aislar a cualquier persona potencialmente implicada.
- Definir el alcance por escrito. Objetivo, personas, rango de fechas, jurisdicciones, operaciones a revisar.
- Aplicar “need to know”. Solo comunica quien debe saber. Protege la integridad y evita filtraciones.
- Evaluar la denuncia espontánea. La Ley 27.401 prevé eximición de pena (art. 9°). Analizar esta alternativa en las primeras horas, con asesoramiento legal, puede cambiar el resultado.
- Frenar el daño. Si hay pagos irregulares en curso, suspenderlos. Si hay acceso abusivo a sistemas, cortarlo. Sin contaminar la evidencia.

Evidencia: la regla de oro

Evidencia mal recolectada es evidencia descartada. Un fiscal puede, incluso, interpretar obstrucción. Cuatro reglas:

- 01 Cadena de custodia siempre.**
Registrar qué se recibió, de quién, cuándo, quién la tuvo y dónde se resguarda. Papel, dispositivos y
- 02 Imagen forense, no el original.**
Nunca se trabaja sobre el dispositivo original. Se hace copia bit a bit, se calcula el hash (huella única) y se
- 03 Búsquedas ciegas.**
Antes de que un humano lea mails, filtrar por palabras clave, fechas, custodios y tipos de archivo. Más eficiente y respetuoso de la privacidad.
- 04 Fuentes abiertas (OSINT).**
Registros públicos, boletines oficiales, listas de sanciones y redes sociales aportan información legal, rápida y económica.

Alerta: transferir datos personales al exterior (por ej., a la casa matriz en EE.UU.) tiene restricciones bajo la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales. Consultar antes de exportar.

Entrevistas: la herramienta más poderosa y riesgosa

Las entrevistas aportan contexto que los documentos no tienen; mal hechas, pueden invalidar el caso.

Antes:

ordenar cronológicamente los hechos y preparar preguntas. Definir si la entrevista es exploratoria (mapear) o confrontativa (cruzar versiones). Dejar a los involucrados para el final.

Durante:

dos entrevistadores (uno pregunta, otro toma notas), lugar neutral y privado, sin superior jerárquico del entrevistado. Preguntas abiertas primero; escuchar más que hablar.

Advertencia “Upjohn” cuando corresponda: el abogado representa a la empresa, no al empleado; el privilegio es de la empresa; la empresa puede divulgar lo dicho. Buena práctica aun fuera de EE.UU.

Derechos del empleado. Saber el propósito de la entrevista, pedir asistencia letrada si hay conflicto de intereses, revisar actas. No hay obligación de autoincriminarse, pero la negativa puede tener consecuencias laborales.

Análisis y triangulación

Análisis financiero:

Registrar qué se recibió, de quién, cuándo, quién la tuvo y dónde se resguarda. Papel, dispositivos y archivos.

Análisis no financiero:

mails, políticas, actas, logs de acceso, cumplimiento de capacitaciones.

Triangulación:

cronograma de hechos + visualización de relaciones + cruce de declaraciones con documentos. Las contradicciones son señales.

Controles vulnerados:

clave para probar “esfuerzo de los intervinientes” (art. 9° Ley 27.401) y para el plan de remediación (art. 18).

Cierre: Informe y remediación

Una investigación termina cuando los procedimientos no aportan información nueva.

Informe: adaptado al destinatario (Directorio: resumen ejecutivo; autoridades: completo).

Estructura:

antecedentes, alcance, procedimientos, hallazgos, limitaciones, recomendaciones. Todo borrador puede terminar en un expediente judicial; escribí cada papel como si lo fuera a leer un fiscal.

Remediación:

causa raíz (individuo, control mal diseñado o cultura permisiva), plan de acción (controles nuevos, monitoreo, sanciones, capacitaciones) y comunicación interna. Demostrar que la organización aprendió distingue al compliance efectivo del cosmético.

Checklist rápido:

- Objetivo y alcance escritos.
- Líder y equipo conformados, sin conflictos de interés.
- Aviso de retención de documentos enviado.
- Abogado externo en el loop (secreto profesional).
- Plan de entrevistas con orden y fechas.
- Cadena de custodia iniciada para cada pieza de evidencia.
- Principio “need to know” comunicado al equipo.
- Evaluada la denuncia espontánea (Ley 27.401, art. 9°).
- Estrategia de comunicación interna y externa.
- Plan de remediación esbozado desde el inicio.

Una idea final

No existe la investigación interna perfecta; existen investigaciones justas, proporcionales y profesionales. Cómo una organización maneja una irregularidad es, en última instancia, la medida real de su programa de integridad. Tratar cada caso como oportunidad de aprendizaje —no como trámite a cerrar— es lo que marca la diferencia.

Esta guía describe el proceso. PuntoSafe es el sistema que lo hace posible en la práctica.

- Plan de investigación con invitación a entrevistas — integrado
 - Carga de acciones tipificadas y no tipificadas — integrado
 - Registro de obstáculos durante la investigación — integrado
 - Resguardo y gestión documental del caso — integrado
- Trazabilidad completa desde la recepción hasta el cierre — integrado
 - Informe y cierre documentado — integrado

Y nadie externo accede a los casos de tu organización. Solo tu equipo, con los permisos que vos definís.

Fuentes: Sacconi, R. R., “Investigaciones internas: una guía práctica” (La Ley, Tratado de Compliance). Complementado con Terracol, Mitchell, Seddon et al.; Ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresarial; DOJ Evaluation of Corporate Compliance Programs.