

Guía práctica 2026

Rompé los compartimentos estancos. Cómo articular Compliance, RR. HH. y Legales para blindar la integridad de tu organización



Qué te llevás con esta guía:

Un diagnóstico rápido de los compartimentos estancos más frecuentes, un modelo de equipo interfuncional probado en organizaciones globales, 7 buenas prácticas accionables, una matriz RACI lista para adaptar, un checklist de autoevaluación y los indicadores clave para medir la madurez de tu programa de integridad.

Las grandes organizaciones enfrentan un desafío complejo: garantizar una colaboración efectiva en sus programas de ética y cumplimiento. Con miles de personas empleadas, distribuidas en distintas filiales y países, los casos suelen involucrar simultáneamente a varias áreas: Legales, Recursos Humanos, Compliance e incluso Operaciones locales.

Sin un enfoque transversal, las organizaciones corren el riesgo de ofrecer respuestas fragmentadas, pasar por alto señales de alerta y debilitar la confianza en su cultura de integridad y “habla segura”.

De los equipos a los sistemas: una mirada cultural e integrada

La gestión de la integridad no puede depender de una única función o departamento. Cuando hablamos de cultura organizacional, hablamos de un **sistema de gestión integrado**: un entramado donde cada área —desde Compliance hasta RR. HH., pasando por Auditoría, Comunicación y Operaciones— comparte información, responsabilidades y criterios de actuación.

La cultura no es propiedad de un área; es el resultado de cómo la organización gestiona sus valores en la práctica. Por eso, **la transformación cultural requiere una estrategia por goteo integrada**, sostenida en el tiempo, donde las decisiones diarias, las políticas, los incentivos y las conversaciones reflejen coherencia entre lo que se declara y lo que se hace.

Construir una cultura ética y respetuosa no es un proyecto aislado, sino un proceso continuo de gestión compartida.





Por qué la colaboración es un **desafío** en las grandes organizaciones

- En las empresas de gran escala, la gestión de casos no es tarea exclusiva del área de Compliance o de Legales: atraviesa múltiples disciplinas. RR. HH. puede liderar investigaciones por acoso, Legales encargarse de casos de corrupción o fraude, y Ética o Cultura promover la gestión basada en valores. A esto se suman las particularidades de las entidades locales, con sus propias referencias y procedimientos, lo que complejiza la coordinación.
- Ejemplos del sector muestran este problema con claridad. En la industria minera global, por ejemplo, los equipos de comunidades locales suelen recibir las denuncias en territorio. Pero sin una conexión fluida con la sede central, temas críticos como riesgos ambientales o acusaciones de corrupción pueden no escalar nunca al equipo central de compliance, dejando a la dirección sin visibilidad de riesgos relevantes.
- Las diferencias culturales, las exigencias legales locales y los canales de comunicación aislados agravan aún más la situación. Sin una coordinación interfuncional clara, una persona que reporte un caso en Tokio puede tener una experiencia completamente distinta de quien lo haga en Toronto.

Los riesgos de un **compliance fragmentado**

Cuando la colaboración entre equipos falla, las consecuencias se extienden a toda la organización:

Gestión inconsistente de casos:

Cada área o región aplica procesos diferentes, generando resultados desiguales y confusión.

Escalamiento omitido o tardío:

Los reportes críticos se pierden cuando las personas responsables asumen que “otro” se ocupará.

Duplicación de esfuerzos:

Equipos distintos investigan lo mismo en paralelo, desperdiciando recursos y obteniendo conclusiones contradictorias.

Pérdida de confianza:

Si las denuncias parecen desaparecer, las personas dejan de creer en el sistema, deteriorando la cultura de integridad.

Exposición regulatoria:

Los organismos de control esperan investigaciones consistentes y oportunas. Los compartimentos estancos pueden generar puntos ciegos que deriven en incumplimientos.

En síntesis, los compartimentos estancos dentro del compliance no solo enlentecen la gestión: **crean riesgo.**

Por qué los equipos interfuncionales son **esenciales**

- La solución está en crear equipos interfuncionales de compliance, integrados por representantes de Compliance, Legales, RR. HH. y Ética como núcleo, sumando especialistas según el caso. Esta estructura multidisciplinaria asegura que cada investigación se gestione con el conocimiento técnico y la confidencialidad adecuados.
- Las organizaciones globales suelen adoptar un modelo de “centro y red” (hub-and-spoke): un equipo central en la casa matriz trabaja junto a referentes con capacitación específica en cada región. Las referencias locales aportan conocimiento cultural y jurídico, mientras que el equipo central garantiza coherencia y supervisión.
- Este modelo equilibra los estándares globales con las particularidades locales, asegurando que en cada región exista claridad sobre quién lidera la gestión de cumplimiento y que ninguna señal de riesgo quede sin atender.



Buenas prácticas para construir equipos interfuncionales

Formar el equipo es solo el primer paso. Para que la colaboración funcione a gran escala, las organizaciones deben apoyarse en algunos principios fundamentales:

Mantener un núcleo reducido pero ampliable:

Limitar el equipo permanente a los roles esenciales y sumar especialistas según el tipo de caso —por ejemplo, expertos en compras para investigaciones por soborno o asesores externos ante conductas indebidas de altos ejecutivos—.

Definir los roles con claridad:

Establecer quién recibe los reportes, quién lidera las investigaciones y quién se comunica con las personas denunciantes. La claridad de roles evita confusiones y asegura responsabilidad.

Capacitar transversalmente:

Todo el equipo debe recibir formación en manejo de evidencia, técnicas de investigación y uso del sistema de gestión de casos. Las jefaturas intermedias deben saber cómo canalizar una preocupación correctamente.

Estandarizar procesos globalmente:

Definir un flujo de trabajo uniforme (recepción, evaluación, investigación, resolución, retroalimentación) para que los casos se gestionen del mismo modo en todas partes, dejando margen para ajustes locales.

Preservar la confidencialidad y las trazas de auditoría:

Usar sistemas seguros que registren accesos, actualizaciones y decisiones, protegiendo la información sensible y demostrando rigor ante reguladores.

De la coordinación operativa → a la coherencia cultural

- Romper los compartimentos estancos no es solo una cuestión de eficiencia operativa: es una decisión cultural.
- Una organización con valores sólidos y sistemas de gestión integrados no delega la ética a un área, sino que la distribuye como responsabilidad compartida.
- Cuando Compliance, RR. HH. y Legales actúan coordinadamente —dentro de un marco estratégico común—, no solo se mejora la trazabilidad de los casos, sino que se fortalece la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas diarias.
- La transformación cultural no ocurre por decreto: requiere un enfoque “por goteo”, sostenido, visible y transversal. Cada política, cada capacitación y cada decisión debe contribuir a sedimentar una forma de gestión que combine prevención, coherencia y confianza.

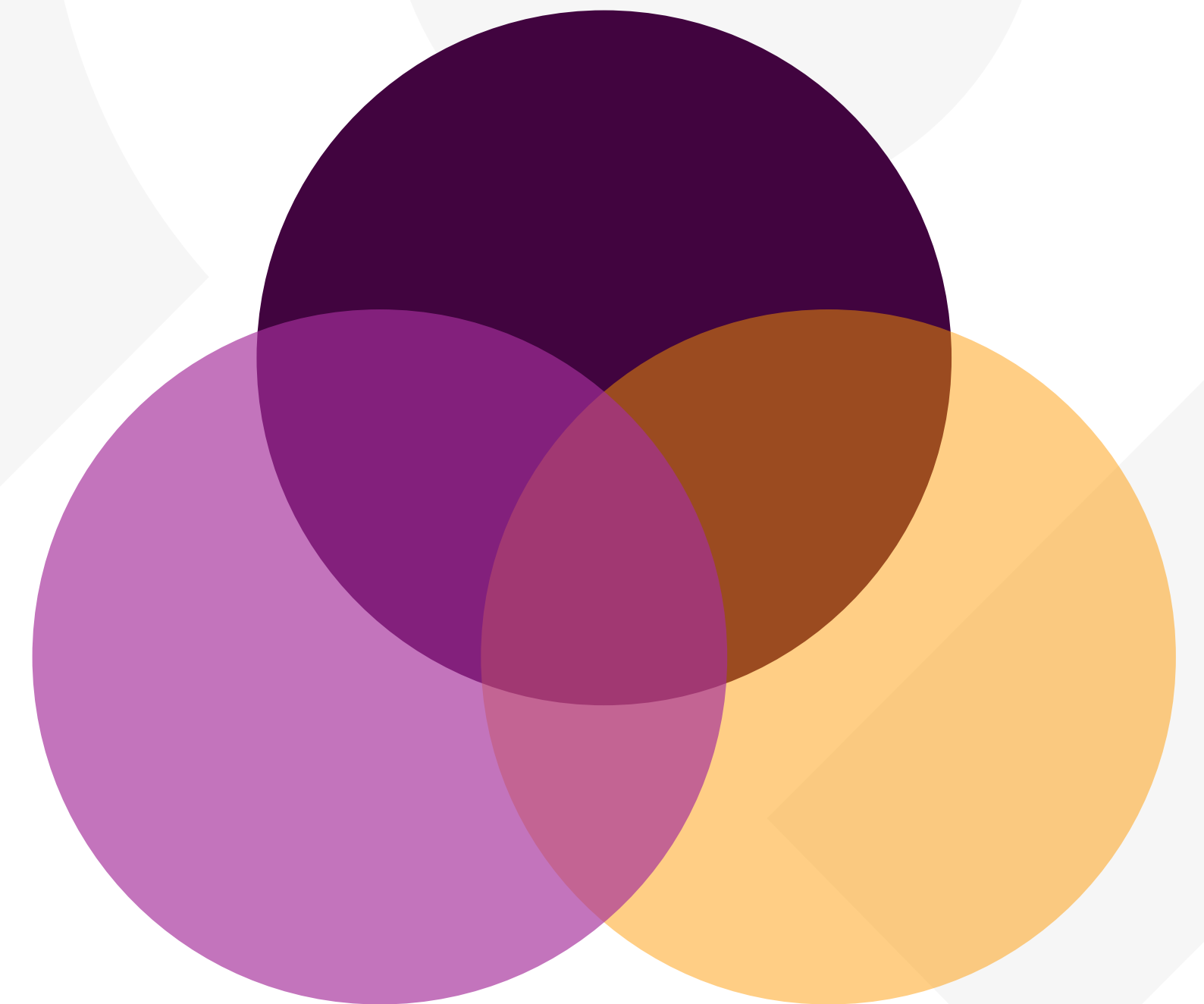


Convertir la colaboración en una **fortaleza**

Buena parte del liderazgo reconoce la necesidad de integrar equipos, pero les cuesta hacerlo en la práctica. Al diseñar deliberadamente estructuras interfuncionales, clarificar los roles y estandarizar los procesos globales dentro de un sistema de gestión integrado, las organizaciones pueden transformar esfuerzos dispersos en un modelo coherente, transparente y sostenible.

La colaboración, entendida como una práctica cultural, **no solo mejora la eficacia del compliance**: redefine cómo la organización construye confianza, gestiona riesgos y sostiene su reputación en el tiempo.

Atención con el reverso de la moneda: así como los compartimentos estancos debilitan al programa, la sobreformalización lo ahoga. La burocratización —reuniones que no deciden, comités que se multiplican, formularios en cascada, capas de aprobación que demoran respuestas— es uno de los mayores riesgos del compliance maduro. Cuando el proceso pesa más que el propósito, las personas dejan de reportar, las investigaciones se vuelven lentas y la confianza se erosiona por desgaste. La meta no es tener más procedimientos: es tener los justos, bien articulados y visiblemente útiles. Revisar periódicamente qué controles agregan valor y cuáles solo agregan fricción debería ser parte del mandato del equipo interfuncional.



Diagnóstico rápido:

6 señales de que tus equipos están trabajando en compartimentos estancos

Antes de rediseñar procesos, conviene mirar adentro. Si tres o más de estas señales están presentes, es probable que tu organización necesite una intervención transversal:

Las denuncias ingresan por canales distintos (RR. HH., Compliance, Legales, buzones locales) y **NO** existe un único caso maestro por hecho reportado.

No hay un criterio común para clasificar severidad, prioridad ni conflictos de interés entre áreas. maestro por hecho reportado.

Los plazos de investigación varían drásticamente entre filiales o tipos de caso.

Las áreas discuten “de quién es” el caso antes de abordarlo.

La alta dirección recibe reportes diferentes según quién arme el dashboard.

El personal no sabe a quién dirigirse cuando identifica una irregularidad.

Cada una de estas señales es, en los hechos, un riesgo: operacional, reputacional y regulatorio.

Matriz RACI

Uno de los motivos más habituales de duplicación de esfuerzos y zonas grises es la falta de claridad sobre roles. Una matriz RACI (Responsable / Aprobador / Consultado / Informado) aplicada al ciclo de vida del caso permite reducir ambigüedades. Este es un esquema base que tu organización puede adaptar:

R = Responsable · A = Aprobador · C = Consultado · I = Informado

Definir esto por escrito, revisarlo al menos una vez al año y comunicarlo al comité de dirección es, en sí mismo, un entregable de Compliance.

Marcos de referencia que respaldan el enfoque interfuncional

Proceso / Actividad	Compliance	RR. HH.	Legales	Alta Dirección	Auditoría / Ética
Recepción y registro de la denuncia	R/A	C	C	I	-
Evaluación inicial y clasificación del caso	R/A	C	C	I	C
Gestión del canal de denuncia	R/A	I	C	I	C
Investigación del caso	R/A	R	R	I	C
Entrevistas y recolección de evidencia	R/A	R	C	I	I
Gestión de conflictos de interés	R/A	C	R	A	C
Comunicación a la persona denunciante	R/A	C	C	I	-
Aplicación de medidas disciplinarias	C	R/A	C	A	I
Acciones legales y regulatorias	C	I	R/A	A	I
Resguardo de la confidencialidad	R/A	R	R	I	C
Archivo y cierre del casodisciplinarias	R/A	C	C	I	C
Reporte a Alta Dirección y Comité	R/A	I	C	A	I

El trabajo articulado entre Compliance, RR. HH. y Legales **no es una moda**: es una expectativa de los principales estándares y reguladores:

- **ISO 37301** (Sistemas de gestión de compliance): exige integración del compliance con los procesos de negocio, roles y responsabilidades claramente asignados, y una función independiente con acceso directo a la alta dirección.
- **ISO 37001** (Sistemas de gestión antisoborno): requiere debida diligencia reforzada de personas y terceros, controles financieros y no financieros, y canales de denuncia protegidos —tareas que inevitablemente cruzan a RR. HH., Legales, Compras y Compliance.
- **Directiva (UE) 2019/1937** sobre protección de denunciantes y su transposición local: obliga a canales internos confiables, confidencialidad, plazos de respuesta y prohibición de represalias. Cumplir esto sin coordinación entre RR. HH., Legales y Compliance es, en la práctica, imposible.
- **Lineamientos del U.S. DOJ** “Evaluation of Corporate Compliance Programs”: los fiscales evalúan si el programa está “adequately resourced”, si los equipos están efectivamente empoderados, si la información fluye entre funciones y si las lecciones aprendidas se incorporan a los controles.
- Principios de Transparencia Internacional sobre whistleblowing efectivo: canales accesibles, protección a la persona denunciante, investigaciones imparciales y retroalimentación a quien reporta. Todos ellos requieren coordinación transversal.

Argentina – Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas: Esta ley responsabiliza a las empresas por delitos de cohecho, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con la función pública, concusión, enriquecimiento ilícito y balances e informes falsos. **La obligatoriedad de implementar un Programa de Integridad (arts. 22 y 23) aplica a todas las personas jurídicas, sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, que contraten con el Estado nacional, o que aspiren a contratar.** No obstante, la Ley establece que la existencia de un Programa de Integridad adecuado es un requisito para la eximición de pena para todas las empresas. El Programa de Integridad exige, entre otros elementos, un código de conducta, capacitaciones periódicas, una persona responsable del programa, un canal de denuncias confidencial y sin represalias y un análisis periódico de riesgos. Las Resoluciones 27/2018 y 36/2019 de la Oficina Anticorrupción brindan los lineamientos para su diseño.

Además, la Ley 26.485 de protección integral a las mujeres y la Ley 27.580 (Convenio 190 OIT), obligan a **la totalidad de las organizaciones empleadoras, públicas y privadas**, a prevenir y gestionar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: un mandato que cruza inevitablemente a RR. HH., Legales y Compliance.

(Nota de rigor legal: La obligación de contar con un Programa de Integridad es un requisito legal para la participación en contratos con el Estado Nacional (Art. 22). No obstante, para obtener el beneficio de la eximición o reducción de pena en caso de comisión de un delito, la Ley exige que toda persona jurídica cuente con uno (Art. 23). Por lo tanto, si bien la obligatoriedad formal recae en las empresas que contratan con el Estado, la necesidad práctica aplica a todas las personas jurídicas que quieran mitigar su riesgo penal.)

Argentina – Ley 27.401 (Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas): Sanciona a empresas por cohecho, tráfico de influencias y otros delitos contra la administración pública. La implementación de un Programa de Integridad (arts. 22 y 23) es obligatoria para toda persona jurídica que contrate o aspire a contratar con el Estado nacional. No obstante, contar con un Programa de Integridad adecuado es requisito para la eximición de pena para cualquier empresa que cometa un delito. Dicho Programa exige: código de conducta, capacitaciones, responsable interno, canal de denuncias confidencial y análisis de riesgos (lineamientos en Res. 27/2018 y 36/2019 de la OA).

Leyes 26.485 y 27.580 (Convenio 190 OIT): Obligan a las organizaciones empleadoras, públicas y privadas a prevenir y gestionar la violencia y el acoso laboral, implicando a RR. HH., Legales y Compliance.

(Nota legal: Aunque el Programa de Integridad es legalmente obligatorio para contratar con el Estado (Art. 22), es prácticamente necesario para toda persona jurídica que busque Marco Legal Clave en Argentina para Compliance y RR. HH.

La legislación argentina establece **responsabilidades y obligaciones** importantes para las personas jurídicas en materia de ética, integridad y ambiente laboral:

Ley 27.401 (Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas):

Alcance: Sanciona a las empresas por delitos como cohecho, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles, enriquecimiento ilícito y balances falsos.

Programa de Integridad (PI): Es legalmente obligatorio para toda persona jurídica que contrate o aspire a contratar con el Estado nacional (Art. 22).

Mitigación de Riesgo: Contar con un Programa de Integridad adecuado es un requisito esencial para obtener la eximición o reducción de pena en caso de comisión de un delito, siendo por lo tanto una necesidad práctica para toda persona jurídica que busque mitigar su riesgo penal (Art. 23).

Elementos Clave del PI: Código de conducta, capacitaciones periódicas, una persona responsable del programa, un canal de denuncias confidencial y sin represalias, y un análisis periódico de riesgos. (Lineamientos detallados en Resoluciones OA 27/2018 y 36/2019).

Leyes de Prevención de Violencia y Acoso Laboral (Leyes 26.485 y 27.580 / Convenio 190 OIT):

Obligación: Imponen a la totalidad de las organizaciones empleadoras, tanto públicos como privados, el deber de prevenir y gestionar activamente la violencia y el acoso en el ámbito de trabajo.

Relevancia Interdisciplinaria:

Este mandato cruza necesariamente las funciones de Recursos Humanos, Legales y Compliance. mitigar su riesgo penal y obtener la eximición o reducción de pena ante un delito (Art. 23.)

Chile – Ley 20.393 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas

(modificada sustancialmente por la Ley 21.595 de Delitos Económicos y Atentados contra el Medio Ambiente, 2023): amplía de forma significativa el catálogo de delitos imputables a la empresa e impone un Modelo de Prevención de Delitos robusto, con una persona encargada de prevención con autonomía, evaluaciones de riesgo, canales de denuncia protegidos, procedimientos disciplinarios y auditoría independiente. A esto se suma la Ley 21.643 “Ley Karin” (2024), que modifica el Código del Trabajo para prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo, con protocolos, plazos y obligaciones concretas en cabeza del empleador. Nuevamente, su cumplimiento solo es viable con una articulación fluida entre Compliance, RR. HH. y Legales. Convertir la colaboración

Traducción práctica: un programa de integridad maduro no se mide por la existencia de políticas, sino por la capacidad de actuar coordinadamente cuando algo sale mal.

Indicadores para medir la madurez del trabajo interfuncional

Lo que no se mide, no mejora. Estos KPIs permiten detectar con datos si la colaboración está funcionando:

- Tiempo promedio entre la recepción del reporte y la primera respuesta a la persona denunciante.
- Porcentaje de casos gestionados con un único expediente integrado entre áreas.
- Tasa de retroalimentación a la persona denunciante (casos cerrados con comunicación de resultado sobre el total de reportes).
- Porcentaje de investigaciones cerradas dentro del plazo objetivo (por ejemplo, 90 días).
- Número de reportes reabiertos por falta de información o análisis incompleto.
- Índice de confianza en el canal (encuestas anónimas al personal: ¿sabe dónde reportar?, ¿cree que la organización tomará acción?, ¿percibe riesgo de represalia?).
- Proporción de casos que derivan en remediación de controles o actualización de políticas.
- Rotación involuntaria asociada a denuncias activas (indicador indirecto de posibles represalias).

Presentar estos indicadores de manera conjunta —Compliance, RR. HH. y Legales en un mismo tablero— es una forma concreta de mostrar que la integridad se gestiona como sistema.

Checklist de autoevaluación: ¿qué tan integrados están mis equipos?

Marcá cada punto que tu organización pueda responder con un “sí” sin dudar. Menos de 8 “sí” sobre 12 indica oportunidades de mejora concretas.

- Hay una política de investigaciones internas aprobada por la alta dirección y conocida por las jefaturas.
- Los roles en una investigación están documentados (RACI vigente y revisado en los últimos 12 meses).
- Existe un comité de ética o de integridad con representación de Compliance, RR. HH., Legales y el negocio.
- Hay un protocolo claro para gestionar conflictos de interés cuando la persona denunciada pertenece a un área involucrada en la investigación.
- Quienes investigan recibieron capacitación en manejo de evidencia, confidencialidad y prevención de sesgos en los últimos 24 meses.
- El canal de denuncias es accesible, multicanal y permite seguimiento anónimo.
- Los plazos de investigación están definidos y se monitorean mensualmente.
- Existe un procedimiento formal de no represalia y se comunica periódicamente.
- La información de casos (tendencias, causas raíz) alimenta el análisis de riesgos y la planificación de capacitaciones.
- El comité de auditoría o el directorio recibe un reporte consolidado de integridad al menos dos veces al año.
- Se realiza al menos una encuesta anual de cultura ética con foco en confianza en el canal.

Este checklist puede incluirse dentro del plan anual de compliance como línea de base y volver a aplicarse cada 12 meses para medir evolución.

Hoja de ruta: cómo implementarlo en 90 días

Una transformación cultural requiere tiempo, pero los primeros resultados pueden verse en un trimestre si el proceso se ordena:

Días 1 a 15

Diagnóstico.

Mapear canales de denuncia existentes, procedimientos y responsables actuales. Aplicar el checklist de autoevaluación. Entrevistar referentes de cada área.

Días 16 a 30

Alineación.

Acordar definiciones comunes (qué se considera un caso, qué tipos existen, cómo se clasifica la severidad). Presentar el diagnóstico al comité ejecutivo y obtener mandato.

Días 31 a 60

Diseño.

Redactar la política unificada de investigaciones internas, la matriz RACI, el protocolo de conflictos de interés y la política de no represalias. Seleccionar o consolidar una plataforma única de gestión de casos.

Días 61 a 75

Capacitación.

Formar al equipo interfuncional en manejo de evidencia, entrevistas, confidencialidad y sesgos. Comunicar al resto de la organización el nuevo modelo.

Días 76 a 90

Piloto y ajustes.

Correr el flujo con casos reales o simulados. Medir los KPIs basales. Presentar al comité de auditoría los primeros resultados y el plan de mejora continua.

Sostener esta rutina en el tiempo convierte un proyecto en una capacidad organizacional.

Errores frecuentes que conviene anticipar

- Crear el comité y no darle agenda fija: sin reuniones con cadencia clara, el equipo interfuncional se desactiva.
- Confundir confidencialidad con opacidad: proteger la identidad de la persona denunciante no implica aislar el caso del resto del sistema; implica definir quién accede a qué y dejar traza.
- Delegar todo en RR. HH. porque “son temas de personas”: los hechos relevantes suelen cruzar fraude, contratos, regulación y cultura.
- No capacitar a jefaturas intermedias: suelen ser la primera instancia que recibe una denuncia informal y, sin la formación adecuada, pueden desactivar reportes sin darse cuenta.
- Tratar el canal de denuncias como un formulario y no como un proceso: el éxito se juega en el acompañamiento, la retroalimentación y la mejora de los controles.
- Medir solo el volumen de reportes: un aumento puede indicar mayor confianza (positivo) y un descenso puede indicar miedo (negativo). Sin análisis cualitativo, el indicador engaña.

Para seguir profundizando

Lecturas y marcos recomendados para construir un caso interno sólido:

- ISO 37301:2021 – Compliance Management Systems. Requirements with guidance for use.
- ISO 37001:2016 – Anti-bribery management systems.
- U.S. Department of Justice. Evaluation of Corporate Compliance Programs (última actualización disponible).
- Transparency International. Best Practice Guide for Whistleblowing Legislation e Internal Whistleblowing Mechanisms.
- Directiva (UE) 2019/1937 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.
- Welch, K. & Stubben, S. “Throw Out Your Assumptions About Whistleblowing”. Harvard Business Review.
- Healy, P. & Serafeim, G. “How to Scandal-Proof Your Company”. Harvard Business Review.
- Soltes, E. Why They Do It: Inside the Mind of the White-Collar Criminal.
- Schein, E. Organizational Culture and Leadership.
- Langevoort, D. Behavioral Ethics, Behavioral Compliance.

Una organización que articula Compliance, RR. HH. y Legales no solo se protege mejor: construye un capital intangible clave para cualquier negocio moderno, la confianza interna.

La **matriz RACI**, el protocolo de escalamiento y los indicadores KPIs que describimos en esta guía requieren un sistema unificado para funcionar en la práctica — **no una planilla por área**.

PuntoSafe es ese sistema: un solo panel donde Compliance, HR y Legales reciben, gestionan e investigan casos con trazabilidad completa, permisos diferenciados por usuario y alertas automáticas de áreas críticas.

Adaptable al workflow y la estética de cada empresa