

MECANISMOS DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE EUROCADRES



ÍNDICE

PRÓLOGO	3
Martin Jefflén	
PRIMERA PARTE – PANORAMA DE LA DENUNCIA DE IRREGULARIDADES	5
1. Cómo llegamos hasta aquí – breve histórico de la Directiva de la UE	5
2. ¿Qué es la denuncia de irregularidades y por qué es importante?	6
3. Marco legal: principios de la nueva Directiva de la UE	8
4. Función de los reguladores	12
5. Función de los sindicatos	13
SEGUNDA PARTE – GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PASO A PASO	16
1. Disposiciones internas y cultura de la palabra	16
2. Alta dirección	17
3. políticas y procedimientos	18
4. Sesiones informativas y formación de directivos	19
5. Orientaciones para el personal	19
6. Auditoría y revisión: ¿cómo sabe que está funcionando?	20
TERCERA PARTE – CÓMO ATENDER AL DENUNCIANTE EN LA PRÁCTICA	21
1. Buenas prácticas: cinco preguntas que deben hacerse los directivos	21
2. Temas delicados	25
3. Consejos prácticos para directivos y representantes sindicales	28
ANEXO 1 Estudios de casos	30
ANEXO 2 Preguntas frecuentes	35
ANEXO 3 Modelo de política	37



PRÓLOGO

LA DENUNCIA DE IRREGULARIDADES ES UN ASUNTO SINDICAL

MARTIN JEFFLÉN

Corrupción, malversación de fondos públicos, contaminación medioambiental, peligro para la vida y la salud pública, descuido de pacientes y cuidadores, amenazas a la salud y la seguridad de los trabajadores. Cuando los denunciantes hablan, es para corregir infracciones. En la mayoría de los casos, los profesionales y directivos que forman parte de Eurocadres son los primeros en conocer estas infracciones en las empresas, los servicios públicos y las organizaciones. Asumir la función de directivo o profesional nunca debería corromper la posibilidad de comportarse con ética en su trabajo. Por ello, es esencial que existan formas seguras de hablar de las infracciones, tanto en el lugar de trabajo como directamente con los organismos reguladores.

La denuncia de irregularidades puede ser un instrumento vital para profesionales y directivos y, por supuesto, también es nuestra responsabilidad trabajar para mejorar la protección de los denunciantes. No en vano la labor en pro de la protección jurídica de los denunciantes de irregularidades figura en el programa de Eurocadres desde 2013 y hemos trabajado en ella más activamente desde 2015/2016, cuando iniciamos [WhistleblowerProtection.EU](#).

Tras varios años de arduo trabajo, ahora existe una Directiva de la UE para proteger a los denunciantes de irregularidades. Esta directiva sobre la denuncia ofrece una oportunidad y una responsabilidad a los sindicatos, y no sólo a aquellos que representan a profesionales y directivos. El primer

paso después de la adopción de una directiva es su transposición. Como la mayoría de las leyes, la directiva presenta fallos y muchos de ellos se podrían subsanar si se abordan adecuadamente en la transposición. Es una primera oportunidad, en la que los sindicatos pueden realmente desempeñar un papel importante. Si logran influir en las leyes nacionales elaboradas basándose en la directiva, podrían mejorar en gran medida la protección de los denunciantes.

La segunda oportunidad es que la denuncia de irregularidades también tiene que ver con un cambio de cultura. Para nuestros miembros, es positivo que las empresas cumplan altos estándares de ética y responsabilidad social. También lo es para la sociedad en general. Por lo tanto, queremos promover una cultura de la transparencia y la responsabilidad en las empresas y organizaciones europeas. Por supuesto, el primer objetivo es que las infracciones no ocurran o que se subsanen antes de que alguien tenga que “tocar el silbato”. Pero hasta entonces, necesitamos que haya personas que asumen su responsabilidad y revelen lo ocurrido.

Los sindicatos que aún no estén en condiciones de apoyar a los miembros denunciantes deberán trabajar para mejorar su capacidad de acción. Esta guía es una de las principales contribuciones de Eurocadres a este importante trabajo.

Martin Jefflén

Presidente Eurocadres

Noviembre 2020

PRIMERA PARTE

PANORAMA DE LA DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

1 | **Cómo llegamos hasta aquí – breve histórico de la Directiva de la UE**

En 2016, Eurocadres creó WhistleblowerProtection.EU, plataforma que reunió a 90 sindicatos y ONG que solicitaban una legislación europea sobre la protección de los denunciantes de irregularidades. La Comisión de la UE siguió manteniendo que no existía base jurídica para introducir leyes de la UE sobre la denuncia de irregularidades. Antes de que surgiera la primera propuesta de la Comisión en 2018, hubo que asociar el éxito de las actividades de lobby con el momento en que surgieron casos de alto nivel relativos a denuncias de irregularidades, como los de LuxLeaks y los papeles de Panama, para cambiar el pensamiento político.

Con la ayuda de los intensos esfuerzos de promoción de muchos sindicatos y ONG en la plataforma, se modificó la propuesta de la Comisión. Se introdujeron muchas mejoras: por ejemplo, se eliminó el requisito de informar al empresario antes de plantear un tema de preocupación a un organismo regulador.

Desde que se adoptó la Directiva sobre la denuncia de irregularidades en 2019, se sigue realizando una labor de promoción a nivel nacional para determinar lo que se transpone a la legislación nacional. Los sindicatos y las

ONG deben mantener esta presión para garantizar que las leyes nacionales superen las normas mínimas establecidas por la Directiva.

Al tiempo que esperamos una nueva etapa de protección de las denuncias en toda la UE, esta guía tiene por objetivo ayudar a los sindicatos a orientarse en el nuevo panorama. Explica las buenas prácticas en materia de denuncia de irregularidades y expone la forma en que las organizaciones deben elaborar sus disposiciones internas, con una visión general para los directivos en cuanto al tratamiento de las denuncias.

La presente guía, redactada como parte del proyecto *Eurocadres* Denuncia de irregularidades en los lugares de trabajo europeos, ha contado con la contribución de Protect (anteriormente, *Public Concern at Work*), organización benéfica del Reino Unido dedicada a la denuncia de irregularidades.

2 | ¿Qué es la denuncia de irregularidades y por qué es importante?

Los denunciantes son aquellas personas que transmiten las irregularidades que descubren, en el contexto de su trabajo, y que puedan perjudicar el interés público, por ejemplo, dañar el medio ambiente, la salud pública, la seguridad de los consumidores o las finanzas públicas de la UE.

Fuente: Comisión Europea

Con demasiada frecuencia, las investigaciones sobre desastres y escándalos públicos han demostrado que el personal conocía los peligros antes de que se produjera ningún daño, pero:

- tenían demasiado miedo para hablar;
- hablaron con las personas equivocadas;
- plantearon el asunto, pero se les ignoró.

La investigación¹ ha puesto de manifiesto que el 81 % de los encuestados dijeron que no informaron sobre la corrupción que habían sufrido o presenciado. La Comisión Europea² estima que las pérdidas financieras debidas a la falta de protección de los denunciantes de irregularidades en toda la UE, solo en materia de contratación pública, se sitúan entre 6.000 y 10.000 millones de euros al año.

Las infracciones pueden tener un coste muy elevado. Cuando nadie habla, los trabajadores corren el riesgo de perder su trabajo, su salud o, en casos extremos, la vida. Las organizaciones pueden sufrir pérdidas financieras y ver dañada su reputación. Se puede destruir la confianza pública en las instituciones o en sectores enteros.

Por el contrario, una buena práctica de denuncia de irregularidades anima a la gente a hablar en una fase más temprana, antes de que se produzca el daño. Los beneficios son muy variados: prevenir la corrupción y los daños, promover la transparencia y el buen gobierno, y transmitir a los trabajadores una sensación de seguridad y protección en el trabajo.

Entre los casos recientes expuestos por los denunciantes de irregularidades constan la vigilancia masiva ilegal, la evasión fiscal a muy gran escala y el abuso de medidas de protección medioambiental. Estos casos muestran lo eficaz que puede ser la denuncia de irregularidades en la lucha contra las infracciones que afectan al conjunto de la sociedad.

Los sindicatos que asesoran a sus miembros y los directivos que reciben los informes deberán distinguir entre una **denuncia de irregularidades** y una **reclamación interpersonal**.

1 Special Eurobarometer on corruption 2017 (Encuesta especial Eurobarómetro sobre la corrupción 2017)

2 Estimating the economic benefits of whistleblower protection in public procurement, EU Commission, July 2017 (*Estimación de los beneficios económicos de proteger a los denunciantes en el ámbito de la contratación pública, Comisión de la UE, julio de 2017*); <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d5955bd-9378-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>

Un denunciante suele ser **testigo de una infracción** y, en cambio, un trabajador presenta una reclamación sobre algo que le ha ocurrido personalmente. Un denunciante busca **detener un daño en el ámbito del interés público**, mientras que un trabajador presenta una reclamación con la esperanza de obtener una reparación personal. La forma en que se plantean y tratan las denuncias de irregularidades puede ser muy diferente de la de una reclamación.

Tanto quienes plantean denuncias como quienes presentan reclamaciones personales tienen derecho a ser tratados de manera justa y respetuosa. Al final del proceso, se les dará respuesta a ambos, aunque los empresarios pueden verse limitados para revelar ciertos resultados, en particular cuando incluyen información confidencial sobre otro empleado.

Límites al interés público

No entra en el ámbito de aplicación de la Directiva de la UE el planteamiento de preocupaciones sobre las condiciones laborales o la salud y la seguridad en el trabajo, aunque los Estados miembros podrán optar por ampliar dicho ámbito. Sin embargo, cuando la salud y la seguridad en el trabajo tienen un impacto más amplio en clientes o consumidores, puede encajar en otras determinadas categorías de infracciones. Para un trabajador que ha sido objeto de intimidación o acoso laboral, puede ser difícil identificar dónde reside el interés público de plantear el asunto. Por tanto, los sindicatos podrán indicarle ante quién convendría mejor presentar una reclamación o ayudarle a elaborar un informe de denuncia.

3 | Marco legal: principios de la nueva Directiva de la UE

La Directiva relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión (en adelante, “la Directiva”) establece un marco jurídico completo de protección de los denunciantes para la salvaguarda del interés público. Tiene por objeto definir canales de denuncia fácilmente accesibles para los denunciantes y una protección eficaz contra

las represalias que sufren los que hablan para que cesen los daños. **Es importante destacar que la Directiva establece normas mínimas o básicas y que los Estados Miembros pueden ampliar su aplicación.**

3.1 **Ámbito de aplicación de la Directiva**

La Directiva protege a los denunciantes de irregularidades que revelen infracciones a la legislación de la Unión Europea en los ámbitos en los que ésta tiene competencia normativa como, por ejemplo, la contratación pública, los servicios financieros, la seguridad de los productos, la salud pública, la protección del consumidor, la confidencialidad y la protección del medio ambiente. La Directiva no abarca los derechos de los trabajadores, las cuestiones de igualdad o la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Las buenas prácticas internacionales incluirían cualquier violación de la legislación y los reglamentos nacionales y cualquier tema relacionado con el interés público. Los sindicatos tal vez deseen negociar políticas individuales de los empresarios para que se puedan, por ejemplo, plantear motivos de preocupación relacionados con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

3.2 **Protección para categorías muy variadas de personas**

En su ámbito de aplicación, la Directiva incluye a distintas categorías de personas que presencian actos irregulares en “el contexto de sus actividades laborales”. La lista de personas protegidas incluye a trabajadores, tanto empleados como por cuenta propia, voluntarios, demandantes de empleo, personal que ayuda a los “facilitadores” de los denunciantes y terceros relacionados con el denunciante (como los miembros de su familia).

3.3 **Prueba solicitada al denunciante**

Con el fin de que el denunciante esté protegido, la prueba a la que recurre la Directiva es que el informante tenga **motivos razonables** para pensar que la información que revela **es veraz** en el momento de la denuncia y que la citada información entra **dentro del ámbito de aplicación de la Directiva**. Las buenas prácticas internacionales garantizarían que se incluyera también a quienes tienen sospechas de infracciones, utilizando términos como “tiende a mostrar” la infracción o el riesgo de daño.

Las políticas de los empresarios deberían reflejar el tipo de preocupaciones pertinentes para la empresa, en lugar de centrarse en el estrecho ámbito de lo que se incluye en la Directiva. Los sindicatos tal vez deseen negociar para que los motivos de preocupación en materia de salud y seguridad se incluyan en las políticas de denuncia de irregularidades.

No es necesario considerar el motivo del denunciante para plantear la denuncia y no debería importar que éste pueda estar equivocado. En cambio, tal vez no sea fácil para un trabajador saber si sus motivos de preocupación entran o no en el ámbito de aplicación de la legislación de la Unión Europea.

3.4 Con qué medidas se protege a los denunciantes

Los denunciantes de irregularidades deben ser protegidos contra cualquier represalia o amenaza, en el caso de suspensión, despido, degradación, cambio de funciones, denegación de formación, acoso o despido injustificado. Se debe mantener confidencial la identidad del denunciante.

Si un denunciante sufre un perjuicio, la carga de la prueba debe recaer en el autor de la represalia, con miras a demostrar que hubo motivos justificados para su comportamiento.

Los denunciantes no deben incurrir en responsabilidad por la forma en que adquirieron la información revelada, siempre que no hayan cometido un delito al hacerlo.

Los sindicatos estudiarán qué papel desean desempeñar en la prestación de asesoramiento, información y otro tipo de asistencia a los denunciantes.

La Directiva exige que los denunciantes tengan acceso a información y asesoramiento, a asistencia jurídica en determinados ámbitos y a asistencia financiera y psicológica.

3.5 Denunciar infracciones: revelaciones internas, externas y de mayor ámbito

a) Informes internos

Todas las organizaciones con 50 o más trabajadores establecerán canales y procedimientos internos de denuncia, que incluirán: información clara sobre cómo deben informar los denunciantes, acuse de recibo del informe al denunciante en un plazo de 7 días, designación de una persona para hacer el seguimiento del informe, seguimiento diligente y respuesta al denunciante en un plazo de 3 meses.

Excepto los sectores regulados (como la aviación civil o los servicios financieros), se trata de un requisito muy nuevo y muchos empresarios no dispondrán actualmente de un recurso aplicable.

Una de las principales funciones que pueden desempeñar los sindicatos será la de trabajar con los empresarios para elaborar políticas internas eficaces y garantizar que la información se comparta ampliamente con el personal.

b) Informes externos

Debe animarse al denunciante a utilizar en primer lugar los canales de denuncia interna e informar a su organización, aunque no tiene por qué hacerlo y podrá acudir directamente a un órgano externo competente. Para abreviar, en esta guía utilizamos el término “regulador” para describir estos organismos. Todos los Estados Miembros deberán crear o nombrar a reguladores independientes para recibir los informes que se les presenten directamente o después de que un denunciante haya utilizado un canal interno de información. Los reguladores también mantendrán la confidencialidad, darán respuesta al denunciante (en un plazo de tres a seis meses) y harán un seguimiento de toda revelación realizada.

Nada de lo dispuesto en la Directiva indica a los empresarios o reguladores cómo medir la eficacia de sus procesos para proteger a las personas contra

las represalias. Esta información podría ser útil para que los sindicatos registren la experiencia de sus miembros.

c) Revelaciones de mayor ámbito

También se debe proteger a los denunciantes si hacen una revelación más amplia al público, cuando existe un peligro inminente para el interés público, o si han informado interna o externamente y no se han tomado las medidas adecuadas, o si existe un riesgo de represalias.

4 | Función de los reguladores

Los reguladores, que tienen la responsabilidad de mantener las prácticas y normas adecuadas en su sector, supervisan muchas industrias y profesiones.

Lo ideal sería que la mayoría de las denuncias de irregularidades se resolvieran mediante la presentación de informes internos. Sin embargo, si a un denunciante le preocupa la presentación de un informe interno, o lo ha presentado y ha sido ignorado, tal vez desee dirigirse a un regulador. Los representantes sindicales pueden ayudar a identificar canales externos para denunciar los motivos de preocupación.

4.1 Motivos para dirigirse a un regulador

Existen varios motivos para que un denunciante se dirija a un regulador:

- Tiene la obligación profesional de hacerlo, por ejemplo, el deber personal de denunciar las conductas indebidas.
- El denunciante ya ha planteado el motivo de preocupación a su empresa, pero no se le ha dado un resultado satisfactorio.
- El denunciante se siente incapaz de plantear el motivo de preocupación a su empresa, por temor a represalias o porque piensa que ésta no tiene la intención o la capacidad de resolverlo.
- El motivo de preocupación es de carácter grave o plantea un alto riesgo, lo que significa que exige una respuesta reguladora.

La Directiva de la UE deja claro que la legislación nacional no debe exigir a un denunciante que siga primero un canal interno, sino que puede dirigirse directamente al regulador.

4.2 Cómo ponerse en contacto con un regulador y con qué expectativas

Como primer paso, se buscará el sitio web pertinente, en el que se publicarán los datos de contacto de los distintos canales de información. Los reguladores establecerán canales seguros de denuncia para garantizar la protección de la identidad de los informantes. Cada regulador publicará en línea información sobre sus procesos de tramitación de informes, el régimen de confidencialidad, los recursos de protección disponibles contra las represalias y el tipo de seguimiento que cabe esperar.

Los sindicatos pueden apoyar a los trabajadores para que identifiquen al regulador adecuado y explicarles de qué forma tratará la denuncia.

4.3 Obligaciones de informar

Si los trabajadores son miembros de organismos o asociaciones profesionales, puede esperarse que denuncien su propia conducta indebida y la de otros. Los sindicatos animarán a sus miembros a que comprueben y busquen asesoramiento en su organismo profesional. Se podrán aplicar a los directivos y a aquellos con un mayor nivel de experiencia unas normas más estrictas en sus respuestas a la negligencia y a una conducta indebida.

5 | Función de los sindicatos

Algunos motivos de preocupación podrán plantearse colectivamente, lo que elimina el riesgo de represalias contra cualquier persona que presencie una infracción. Los sindicatos desempeñarán un papel esencial en la coordinación de miembros que comparten motivos idénticos de preocupación.

A medida que los empresarios adoptan las nuevas disposiciones de información interna, los sindicatos ocuparán una posición ideal para negociar las buenas prácticas y lograr que las organizaciones rindan cuentas.

5.1 Representación de los denunciantes de irregularidades

Los representantes sindicales suelen ser los primeros a los que acudiría un trabajador para conocer sus derechos jurídicos. Los denunciantes se podrán sentir aislados o temer hacer una revelación, y querrán estar seguros de que cuentan con la protección de la ley y el apoyo de su sindicato, en el caso de que haya represalias. Los representantes sindicales deberán disponer de conocimientos jurídicos, conocer las políticas de sus empresas y ser capaces de garantizar a los trabajadores que existe una alternativa segura al silencio.

También se protegerá de posibles perjuicios a los que asesoran al personal sobre la forma de plantear un motivo de preocupación. La Directiva de la Unión Europea exige protecciones similares para quienes desempeñan el papel de “facilitador” o los compañeros de trabajo que asisten a un denunciante en el proceso de denuncia. Los representantes sindicales también serán conscientes de la necesidad de proteger la confidencialidad de un denunciante.

5.2 Plantear de forma colectiva los motivos de preocupación

En algunas ocasiones, solo el sindicato puede plantear los motivos de preocupación, en nombre de un grupo de trabajadores. Esto podrá ocurrir cuando exista un auténtico temor a represalias si se revela la identidad de una persona, o cuando los motivos de preocupación se encuentran en una fase precoz y las personas se han puesto en contacto con el representante sindical, que tiene una visión más general.

5.3 Fomentar las buenas prácticas y la rendición de cuentas por los empresarios

Los sindicatos estarán bien situados para garantizar que las políticas y prácticas de las empresas son eficaces. Mediante buenas políticas, se debe animar a los trabajadores a buscar el asesoramiento y el apoyo de los representantes sindicales antes, durante y después del proceso de denuncia.

Los sindicatos ocupan una posición ideal para exigir a los empresarios que rindan cuentas cuando las estructuras organizativas fallan, y para garantizar la mejor protección posible a los denunciantes de irregularidades.

5.4 Temas delicados

a) Gestión de conflictos

Puede haber ocasiones en las que los sindicatos tengan que identificar y gestionar conflictos de interés. Por ejemplo, tanto el denunciante como la persona acusada de haber cometido una infracción podrían formar parte del mismo sindicato. Para hacer frente a posibles conflictos, conviene disponer de procesos adecuados como, por ejemplo, exigir que cada miembro cuente con el apoyo de un representante sindical diferente, sin que haya contacto entre ambos representantes.

b) Directivos y conducta profesional

Los profesionales y directivos tienen mayores probabilidades de acceder a la información sobre las infracciones y desempeñarán un papel fundamental en el tratamiento de los motivos de preocupación, desde el primer contacto con el denunciante hasta la investigación, pasando por la determinación del resultado y los siguientes pasos. Los directivos tienen una función esencial porque establecen el clima deseado desde arriba, comunicando con su equipo, animando al personal a que hable y asegurándose de que se tomen medidas en el caso de represalias. Ambos son parte del proceso y los que pueden comprobar si el procedimiento funciona.

Además, los directivos son empleados, con su propia necesidad de protección cuando detectan irregularidades en sus empresas. Pueden verse en situaciones en las que tienen personalmente la obligación de revelar asuntos que se someten a su atención, por ejemplo, porque tienen el deber profesional de informar o son miembros de organismos profesionales (véase el apartado 4.3 anterior).

SEGUNDA PARTE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PASO A PASO

1 | Disposiciones internas y cultura de la palabra

Esta parte de la guía le presenta las disposiciones internas adecuadas que se deberían aplicar para negociar con la alta dirección. La Directiva de la UE exige que las empresas de 50 o más trabajadores hayan adoptado disposiciones de denuncia de irregularidades, sin embargo, los principios se aplican a organizaciones de cualquier tamaño.

Para convencer a la alta dirección y a los ejecutivos de la importancia de una cultura de denuncia de irregularidades, los sindicatos podrán explorar:

- Los beneficios que presentan los procesos internos adecuados para la organización, como proteger la reputación y evitar la intervención de las autoridades reguladoras, y el papel que desempeñan los denunciantes de irregularidades en la gestión de riesgos.
- El vínculo³ entre un mayor volumen de denuncias internas y un número cada vez menor de multas y demandas judiciales para las organizaciones.

³ "Evidence on the Use and Efficacy of Internal Whistleblowing Systems" (*Pruebas sobre el uso y la eficacia de los sistemas internos de denuncia de irregularidades*), Febrero de 2020, Stubben, Stephen and Welch, Kyle; https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3273589

- La evidencia⁴ de que la persona con mayores probabilidades de denunciar un fraude laboral es un empleado (el 53 % de las denuncias, por oposición al siguiente grupo mayor, el de los clientes, con el 21 %).
- Buena gobernanza y publicación de cuentas: el argumento comercial a favor de la transparencia empresarial permite mejorar la confianza de consumidores, inversores, empleados y otras empresas, y puede representar una ventaja competitiva⁵.
- La importancia de la libertad de expresión en una democracia.

2 | Alta dirección

Para el éxito de cualquier política, es vital que exista un compromiso desde el más alto nivel. La alta dirección y los directivos del órgano de administración deben asumir la responsabilidad general de la política y, a tal efecto, los sindicatos podrían recomendar:

- Un consejero no ejecutivo nombrado por el Consejo asume el papel de “campeón” de la denuncia de irregularidades y supervisa la eficacia de las disposiciones de denuncia. Esta persona también puede ser un contacto accesible para los que desean denunciar la situación internamente.
- Un equipo interno identificado para apoyar al campeón en su función y dirigir tanto la investigación como el registro de los informes internos.
- El Consejo revisa periódicamente los informes de denuncia de irregularidades (números y temas anónimos), por ejemplo, en los Comités de auditoría y riesgo.
- Los mensajes esenciales proceden del nivel más alto, de forma regular y coherente.
- Las políticas se revisan periódicamente para comprobar su eficacia.

4 Report to the Nations, 2018 Global study on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners (*Informe a las Naciones, Estudio Mundial sobre Fraude y Abuso Ocupacional 2018 – Asociación de Examinadores de Fraude Certificados*); 2018: <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>

5 “Open Business”, marzo de 2020, Transparency International (*Transparencia internacional*); <https://www.transparency.org.uk/publications/open-business-anticorruption-governance-disclosure-guidance/>

3 | Políticas y procedimientos

Es importante que el lenguaje sea el adecuado. Las políticas explicarán claramente lo que se entiende por denuncia de irregularidades -que es una forma constructiva de plantear una preocupación a alguien que puede hacer algo al respecto- y harán referencia a otras políticas pertinentes (por ejemplo, de reclamación, de lucha contra el blanqueo de dinero, etc.).

Una política adecuada incluirá:

- Procedimientos escritos para el tratamiento de motivos de preocupación por los directivos.
- Compromiso de formación para los directivos y el personal.
- Procedimientos para identificar cómo y cuándo se deben registrar y transmitir los motivos de preocupación.
- Datos de contactos asignados
- Múltiples canales para plantear preocupaciones y opciones de asesoramiento externo (incluidos los sindicatos).
- Garantías en materia de confidencialidad y tratamiento de los motivos de preocupación anónimos.
- Declaraciones claras sobre lo que constituye un acoso y una represalia, sobre la forma en que un trabajador puede plantear sus motivos de preocupación si sufre represalias, y sobre las sanciones que se aplicarán a los autores de dichas represalias.
- Información clara sobre el canal que permitirá que el personal ignore a su superior inmediato y plantee una denuncia interna (por ejemplo, a un campeón que forme parte del Consejo), o externa ante un regulador adecuado.

Los sindicatos podrán someter los borradores de políticas al personal para comprobar que su redacción es clara y comprensible, el lenguaje se considera positivo, la política es fácilmente accesible (por ejemplo, en la Intranet del personal y en los idiomas pertinentes) y para calibrar el nivel de confianza del personal en caso de que considere la posibilidad de revelar un motivo de preocupación.

4 | Sesiones informativas y formación de directivos

Es importante formar a todo el personal para que conozca la política y, además, es vital para los directivos que reciben las denuncias, de forma que las funciones y responsabilidades queden muy claras. Podría resultar útil que existan distintos módulos de formación para: el conjunto del personal, los directivos que reciben las denuncias de irregularidades y los que van a investigar dichas denuncias.

Muchas de las preocupaciones se plantearán, como parte de la “rutina”, a un superior inmediato que tomará las medidas adecuadas y evitará las irregularidades. Un sistema de denuncia de irregularidades eficaz no debe socavar la buena práctica diaria. Sin embargo, es importante que los directivos sepan cuándo transmitir y registrar los motivos de preocupación, y cómo cumplir sus obligaciones legales para proteger a los denunciantes de represalias y violaciones de la confidencialidad.

5 | Orientaciones para el personal

Las políticas y los procedimientos irán respaldados por una excelente comunicación de las disposiciones, teniendo en cuenta los diferentes grupos de personal, las culturas y jurisdicciones.

Entre los ejemplos de comunicación eficaz cabe citar:

- Mensajes del Director o del Consejo a todo el personal.
- Información incluida en las instrucciones al personal.
- Carteles/folletos
- Boletines de noticias del personal y publicaciones en la intranet.
- Sesiones informativas en las que los directivos animarán a los equipos a plantear sus motivos de preocupación.
- Encuestas al personal para comprobar el conocimiento y la confianza en las disposiciones.

Se debe formar al conjunto del personal, como parte de una introducción a una nueva organización y como base regular para que cada uno sepa cómo informar sobre sus preocupaciones relativas a infracciones en el lugar de trabajo. Los representantes sindicales también necesitarán una formación especial sobre los procesos de denuncia de irregularidades, incluyendo a los contactos clave, para que puedan apoyar eficazmente a los compañeros que planteen sus preocupaciones.

6 | Auditoría y revisión: ¿cómo sabe que está funcionando?

Los Consejos recibirán informes regulares sobre las denuncias, aunque los números por sí solos probablemente no darán una visión global de lo ocurrido. El hecho de que el número de motivos de preocupación comunicado sea bajo no significa que los riesgos también lo sean, puesto que puede revelar una falta de confianza en los mecanismos de denuncia de irregularidades. Por el contrario, un gran número de casos puede no reflejar un problema, sino mostrar que existe una buena cultura de denuncia. Distintos datos ayudarán a crear una imagen más precisa.

Por ejemplo, además del número y el tipo de motivos de preocupación planteados, una auditoría podrá considerar las siguientes preguntas:

- ¿Surgen nuevos temas o hay pruebas de que sean preocupaciones recurrentes?
- ¿Hubo informes sobre violaciones de la confidencialidad de los denunciantes?
- ¿Se presentaron reclamaciones por represalias contra los denunciantes de irregularidades? En caso afirmativo, ¿qué medidas se adoptaron?
- ¿Existe alguna correlación con otros mecanismos de presentación de informes (por ejemplo, informes sobre fraude)?
- ¿Cuántos motivos de preocupación se plantean de manera abierta / confidencial / anónima?
- ¿Fueron planteados por consumidores/clientes/proveedores en lugar de haberlo sido por el personal: qué les impide hablar?

TERCERA PARTE

CÓMO ATENDER AL DENUNCIANTE EN LA PRÁCTICA

En esta parte de la guía, nos proponemos brindar ayuda a los directivos y al personal ejecutivo que pudieran ser los destinatarios de una denuncia, aportando algunos consejos prácticos sobre la forma de atender a un denunciante. Cabe recordar que un motivo de preocupación se puede plantear de forma oral o escrita. Podrá ocurrir que los informantes no se identifiquen como denunciantes, por lo que los directivos y quienes estén en posición de recibir las denuncias responderán en cuanto a la naturaleza de los motivos planteados y no a la forma en que se presenta el informe.

1 | Buenas prácticas: cinco preguntas que deben hacerse los directivos

1.1 ¿Se trata de una denuncia de irregularidades?

El primer paso consiste en determinar si el trabajador ha acudido a verle por una reclamación o un motivo de denuncia de irregularidad, puesto que, según el caso, las vías de resolución son diferentes. Tanto si el motivo de preocupación se plantea de forma verbal o escrita, deberá manifestar que lo admite y explicar a continuación si lo tratará como una denuncia de irregularidades.

Por lo general, el motivo de denuncia de una irregularidad tiene que ver con un riesgo o una infracción que afecta a otros. Una reclamación es una

queja personal sobre la situación laboral de una persona. El denunciante es un testigo y desea que cese la infracción. Una persona que presenta una reclamación está buscando una reparación personal. Sin embargo, subsisten zonas grises y, por ejemplo, el acoso generalizado (en particular si repercute en clientes o consumidores) o la conducta impropia (por ejemplo, una conducta sexual indebida) de un alto ejecutivo se abordará mejor mediante la denuncia de irregularidades.

RECLAMACIÓN	DENUNCIA DE IRREGULARIDADES
Preocupación personal	Otras personas afectadas
Solución para uno mismo	Testigo de infracción
Proceso abierto y transparente	Puede haber un intercambio de información limitado para proteger la confidencialidad
Investigación de los hechos	Puede ser solo una sospecha
Dar respuesta completa	Dar respuesta según corresponda
En principio, recurso interno autorizado	Canales externos de resolución disponibles

1.2 ¿Qué garantías puede aportar en materia de confidencialidad?

Algunos denunciantes estarán dispuestos a plantear abiertamente los temas que les preocupan, pero muchos preferirán la confidencialidad y aceptarán comunicar su nombre solo porque no pueden evitarlo. La transparencia facilita la investigación del asunto y la recopilación de información, tranquiliza y protege al denunciante. Sin embargo, siempre se debe suponer que el denunciante desea que se mantenga la confidencialidad. No revele su nombre sin su consentimiento explícito, o podría estar infringiendo la ley. En algún caso, también tendrá que aconsejar al denunciante que no hable de sus preocupaciones en un entorno más amplio, cuando pueda perjudicar la investigación.

Algunos denunciantes querrán permanecer en el anonimato para que nadie, ni siquiera el destinatario de la denuncia, conozca su nombre. En

las plataformas de denuncia en línea, puede ocurrir que el destinatario haga preguntas adicionales al denunciante anónimo, pero hay límites evidentes a la medida en que se puede investigar un asunto, si no se dispone de información suficiente o no se sigue trabajando en él. También es difícil garantizar la protección de un denunciante anónimo si, por ejemplo, otro miembro del personal adivina su identidad y lo acosa. No obstante, de conformidad con la Directiva de la Unión Europea, los denunciantes anónimos identificados con posterioridad siguen teniendo derecho a protección, si han señalado la irregularidad en la forma adecuada.

CONFIDENCIALIDAD EN LA PRÁCTICA

Una buena práctica consistiría en proteger la confidencialidad de todos aquellos que plantean motivos de preocupación a un superior en el lugar de trabajo, por cualquier vía razonable, en lugar de insistir para que se utilicen determinados canales de denuncia. En algunas ocasiones, la necesidad de proteger la confidencialidad puede entrar en conflicto con otras obligaciones, por ejemplo, si el asunto está relacionado con la protección de personas vulnerables, un procedimiento penal o el blanqueo de dinero. En estos casos, explicará por escrito los límites de la confidencialidad al denunciante y le comunicará (a no ser que, al hacerlo, pusiera en peligro una posible investigación) en qué momento comunicará su nombre a otras autoridades y por qué motivo.

1.3 ¿Puedo investigar por mi cuenta o debo informar a un superior?

La naturaleza y la gravedad del asunto indicarán si el primer directivo en recibir la denuncia puede ocuparse él mismo del tema, o debe transmitírselo a un superior o al equipo específicamente nombrado para la denuncia de irregularidades. Tal vez haya que buscar el asesoramiento de expertos si, por ejemplo, se trata de un fraude complejo, y tendrá que analizar si se pueden también aplicar otras políticas (p. ej., blanqueo de dinero o lucha contra el soborno). Es posible que deba involucrar a la policía o a organismos externos.

1.4 ¿Qué respuesta debo dar al denunciante?

Siempre que sea posible, manténgase en contacto regular con el denunciante mientras investiga el caso. Al final de su investigación, proporcione al denunciante toda la información posible para que éste sepa que se ha tomado en serio sus preocupaciones y explíquelo, si cabe, por qué estima que alguno de los motivos es infundado. Si, a raíz de la denuncia, se han tomado medidas disciplinarias contra otro miembro del personal, la respuesta que dará al denunciante será limitada. En ese caso, tal vez solo tenga derecho a decirle que ha investigado el asunto y que se han adoptado las medidas oportunas. Comunicará toda respuesta que le haga al denunciante dentro de los tres meses siguientes al acuse de recibo de la denuncia. Al dar respuesta al denunciante, si éste no está satisfecho con su investigación, también debe informarle de la existencia de otros posibles canales externos para revelar el asunto (por ejemplo, los organismos reguladores).

1.5 ¿Qué garantías puede aportar en materia de represalias?

Muchos denunciantes temerán sufrir represalias. Entre los ejemplos de represalias constan: acoso, evaluación negativa de los resultados, denegación de ascenso, retiro de responsabilidades, suspensión, despido o daño a la reputación del denunciante (por ejemplo, en las redes sociales). La ausencia de investigación de los motivos y la violación de la confidencialidad también pueden causar perjuicios.

En el marco de su función de directivo, garantizará a un denunciante que toma en serio cualquier represalia que resulte del hecho de haber hablado. Tal vez desee considerar una evaluación de riesgos desde el principio e identificar opciones para reducir al mínimo el riesgo de represalias. En su política y sus procesos, debe comprometerse a tomar medidas contra todo aquel que trate mal a un denunciante. Siempre que sea posible, se informará al equipo de investigación y se ofrecerá asistencia al denunciante mediante programas de asesoramiento a los empleados o apoyo psicosocial, si se dispone de ellos.

Recuerde que pedirle a un denunciante que presente una reclamación por represalias puede no ser la vía adecuada si éste desea mantener el asunto confidencial.

Si un denunciante es objeto de trato injusto y no se imponen sanciones al autor de dicho trato, puede socavar la confianza en su sistema de denuncia y disuadir a otros de hablar en el futuro.

2 | Temas delicados

2.1 ¿Qué pasa si la denuncia encubre un plan oculto?

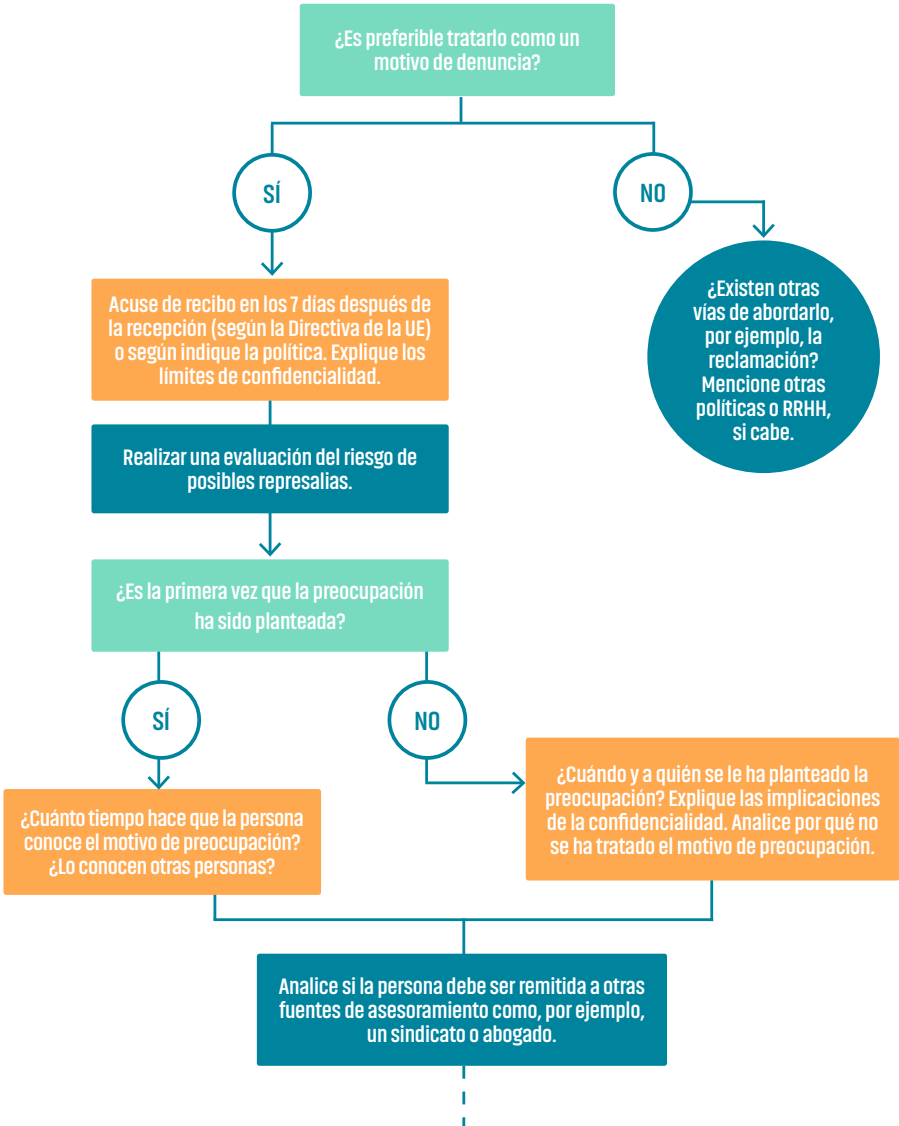
A veces se plantea una denuncia de forma maliciosa. Sin embargo, la primera medida al recibirla será analizar si hay alguna base en ella, e investigar si cabe. Si un denunciante plantea una denuncia sabiendo que es falsa, se adoptarán las sanciones que correspondan. Estas situaciones deben tratarse con sumo cuidado para evitar un efecto disuasivo. En general, el hecho de que el denunciante de irregularidades tenga o no un plan o una razón de denunciar no debería importar. Se centrará en la esencia de la denuncia y se preguntará si debe adoptar medidas para atenderla.

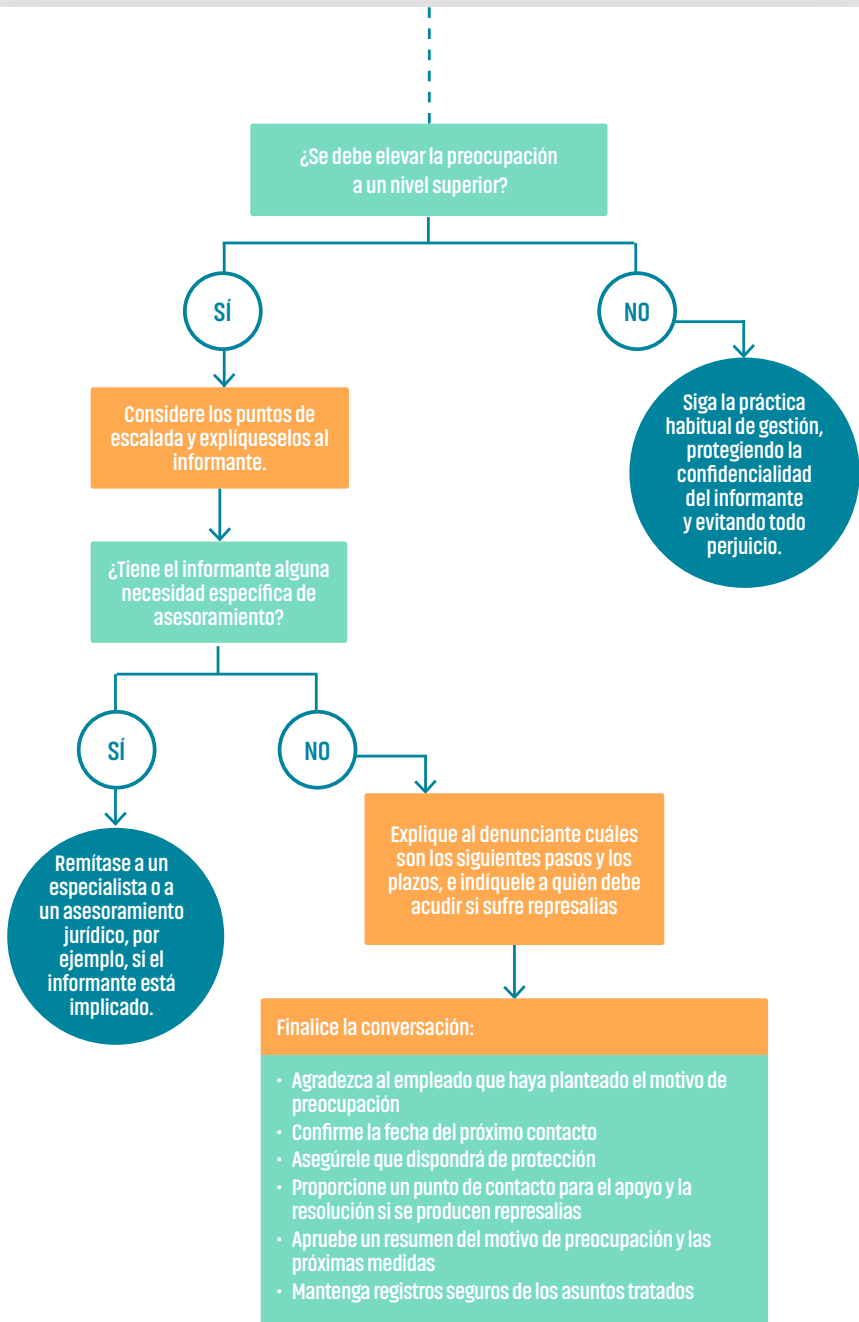
2.2 ¿Qué sucede si el denunciante está implicado en la infracción?

En ocasiones, habrá que sugerir al denunciante que busque su propio asesoramiento jurídico si, por ejemplo, está implicado en un delito penal. El denunciante podrá estar protegido contra la posibilidad de que un empresario presente una demanda contra él por su denuncia, por ejemplo, por difamación o abuso de confianza. Sin embargo, el acto de denunciar no lo exime de responsabilidad por los delitos que haya cometido.

ORIENTACIÓN PARA REPRESENTANTES SINDICALES Y DIRECTIVOS CUANDO SE LES PLANTEA UN MOTIVO DE PREOCUPACIÓN

A continuación se presenta un diagrama de los distintos pasos que puede seguir cuando se plantean motivos de preocupación:





3 | Consejos prácticos para directivos y representantes sindicales

1. En muchos casos, hace falta valor para denunciar irregularidades: no es un acto de deslealtad sino un intento de detener un daño. Es importante que diferencie entre el mensaje y el mensajero.
2. Acuérdesse de darle las gracias al denunciante que plantea un motivo de preocupación, incluso si se equivoca con respecto a dicho motivo.
3. Atienda las preocupaciones con seriedad y agilidad, no cuestione el motivo.
4. Pida su opinión al denunciante sobre la forma en que se podrían resolver las cosas: a veces los que tienen conocimientos técnicos y buena comprensión del tema son los más indicados para encontrar la solución.
5. Respete las promesas de confidencialidad: si ésta se ve socavada, se reducen las posibilidades de que otros se presenten para una denuncia.
6. Destaque los apoyos disponibles: los sindicatos son el primer punto de contacto, pero pueden ser necesarios programas de asistencia a los empleados, de salud ocupacional y otras fuentes de asesoramiento. Un representante sindical podrá ayudar a estructurar las necesidades de apoyo de los denunciantes.
7. Comunique con regularidad: es importante promover entre todo el personal las disposiciones en materia de denuncia de irregularidades. Los sindicatos pueden asesorar sobre la mejor manera de llegar a los trabajadores o contratistas a distancia o por turnos.
8. Emplee el lenguaje de la dirección y la gestión de riesgos. Los miembros del Consejo entenderán que una denuncia eficaz de irregularidades puede tener un impacto en el resultado final.

9. Demuestre lo que funciona en el concepto “ustedes dijeron... nosotros lo hicimos” y celebre aquellas situaciones en las que el daño ha cesado efectivamente gracias a la denuncia del personal.
10. Informe de lo ocurrido al denunciante. Dele la mayor información posible, respetando el derecho de los demás a la confidencialidad.
11. Compruebe si las disposiciones son eficaces: ¿qué dice su personal en las encuestas?, ¿qué información han proporcionado los que han experimentado el proceso de denuncia de irregularidades?, ¿cuántos casos de represalias se han registrado? Comunique esta información al Consejo/*Campeón*.

ANEXO 1

ESTUDIOS DE CASOS

Los estudios de casos presentan situaciones típicas de denuncia de irregularidades y obstáculos a los que se enfrentan los que plantean motivos de preocupación. Los sindicatos pueden ofrecer una gran ayuda en estos casos, como se destaca a continuación.

Estudio de caso A | Rosa y el Dr. Cole

Rosa dirige un pequeño equipo en un centro de investigación farmacéutica. El proyecto de investigación en el que el equipo está trabajando está supervisado por el Dr. Cole. A menudo, el Dr. Cole le da a Rosa un trabajo que debe hacerse con mucha urgencia en un breve plazo de tiempo. Rosa le ha dicho al Dr. Cole que se siente con sobrecarga de trabajo, pero la respuesta ha sido que representa su parte justa y que nadie más se queja. Rosa estima que el Dr. Cole no está trabajando tan duro en el proyecto como otros empleados.

Con el fin de verificar esta sospecha, Rosa consulta la agenda del Dr. Cole y se da cuenta de que ha organizado muchas reuniones largas con una gran empresa farmacéutica en la que solía trabajar como consultor. Rosa siente que puede haber un conflicto de intereses y lo quiere plantear, pero no sabe cómo explicar de dónde ha sacado esta información. Consulta a su sindicato, que le indica que podría ser responsable de una violación de datos si revela esta situación.

Seis meses más tarde, el superior inmediato de Rosa le pide que asista a una reunión sobre sus resultados en el trabajo. Desde que descubrió este

motivo de preocupación, Rosa se ha sentido bastante estresada y no ha logrado reducir su elevada carga de trabajo. Como resultado, ha trabajado muchas horas. En la reunión, Rosa termina por hablar con Chris, miembro del Consejo, de sus preocupaciones. No admite haber consultado la agenda, pero le pregunta a Chris si es consciente de que el Dr. Cole ha trabajado para esta compañía farmacéutica en el pasado, y menciona posibles conflictos. Parece que la situación irrita a Chris, que le contesta que sabe con certeza que el Dr. Cole ha trabajado en muchos lugares distintos en el pasado. Rosa decide dejar el tema.

Una vez completado el proyecto de investigación, Rosa entrega los resultados al Dr. Cole. Ella y su equipo estiman que el medicamento tendrá un efecto limitado en los síntomas que se supone debería tratar. Sin embargo, el Dr. Cole publica un informe afirmando que el medicamento tendrá un efecto significativo en los síntomas. Rosa entiende que lo ha hecho para complacer a la empresa farmacéutica y que no es un reflejo sincero de los resultados del estudio. Cuando descubre que la mayor parte de su investigación ha sido eliminada, decide escribir al órgano financiero para informarle de sus preocupaciones. El órgano financiero se pone entonces en contacto con la dirección del centro de investigación, solicitando un informe y la entrega de todos los datos.

Lecciones aprendidas:

- Una política clara de denuncia de irregularidades que proporcione una serie de contactos a los que Rosa podría haber acudido para hablar de su preocupación habría añadido otras opciones que la de su superior inmediato para plantear el asunto. Habría permitido plantear el asunto antes y reducir el daño.
- La Directiva de la UE prevé la protección de la responsabilidad civil por los delitos cometidos en el acto de revelar preocupaciones: en este caso, Rosa estaría protegida de toda responsabilidad por la infracción de consultar los datos en la agenda. Si su sindicato se lo hubiera dicho a Rosa, ella habría podido plantear el asunto antes.
- Si los superiores inmediatos no reciben la formación adecuada, se pueden desatender denuncias de irregularidades. A veces los denun-

cientes de irregularidades no plantean sus preocupaciones hasta que no se ven afectados personalmente, lo que significa que puede haber confusión entre denuncias y reclamaciones.

- Cabe destacar el impacto del estrés en los denunciantes de irregularidades y el efecto que esto puede tener en sus resultados, en particular si las preocupaciones no se han planteado todavía o se desatienden.
- Puede resultar desagradable para la alta dirección que el órgano financiero se ponga en contacto con ella. Sin embargo, es una situación preferible a la de una comunicación de información incorrecta al público si, por ejemplo, se publican resultados erróneos. En este caso, un proceso transparente de transmisión jerárquica de la información habría permitido que Rosa planteará una denuncia interna.

Ayuda que pueden brindar las organizaciones sindicales:

- Un representante del sindicato podría apoyar a Rosa para que plantee sus preocupaciones ayudarle a identificar un contacto de confianza al que acudir dentro de la organización.
- Se debe animar a los superiores inmediatos a solicitar formación sobre la manera de abordar las revelaciones relacionadas con denuncias de irregularidades.
- En los casos pertinentes, cabría destacar la forma en que el estrés puede repercutir en el rendimiento y convendría asistir a reuniones con los trabajadores si necesitan apoyo.
- Se debe animar a los denunciantes de irregularidades y a las organizaciones a centrarse en el mensaje, abordando en primer lugar la preocupación por el interés público y tratando por separado cualquier cuestión relativa al rendimiento o a la reclamación.

Estudio de caso B | Bob y Ted

Bob es un empleado de gran confianza en el servicio de contabilidad de una gran empresa. Es difícil trabajar con su directora Anthea que, desde que entró en la empresa, ha impuesto un ambiente de intimidación. Parte

del trabajo de Bob consiste en aprobar las facturas. Nota ciertas irregularidades en las de una sociedad de marketing previamente contratada por su empresa. Bob llama a la sociedad para que confirme las facturas, pero ésta no las reconoce. Comprueba entonces que las facturas ascienden a un total de 30.000 € y que la dirección que aparece en ellas no es la habitual.

Plantea este tema a Anthea, que ignora su preocupación y le recuerda que ella ya ha aprobado dichas facturas. Le da instrucciones a Bob para que las pague lo antes posible. Bob decide que tiene que dimitir. Anthea recibe su dimisión sin pedir explicaciones y le dice a Bob que le dará buenas referencias.

Durante su período de preaviso, Bob se pone en contacto con Ted, el director general, y le informa de lo que ha presenciado. Ted le pide a Bob que investigue más a fondo la dirección de la empresa y Bob descubre que es la dirección de la cuñada de Anthea. Ted le pide a Bob que lo ponga por escrito y revoque su dimisión, prometiendo protegerlo. Bob está molesto por la petición de Ted y le dice que no puede continuar en su puesto mientras Anthea siga allí. Sospecha que hay una situación de “encubrimiento” y le dice a Ted que se lo comunicará a la prensa. Al final, se convence a Bob para que vuelva a su puesto de trabajo. Una investigación revela un importante fraude de un millón de libras por parte de Anthea, que es despedida.

Lecciones aprendidas:

- No se debe pedir a los denunciantes que investiguen cuando tienen un motivo de preocupación. Continuar el proceso es una decisión difícil en sí, que no debería acompañarse de una petición que supone un gran desafío para el denunciante. Anthea ya sabe que Bob ha consultado las facturas y, si ve que sigue investigando en ellas, puede ejercer mayor presión sobre él.
- Lo que parecen pequeñas irregularidades puede ocultar problemas mayores, es preferible equivocarse por exceso de precaución.
- Al pedirle a Bob que ponga sus hallazgos por escrito, Ted ha hecho que se sienta muy incómodo. Este tipo de práctica podría disuadir a otros empleados de plantear denuncias en el futuro.

- La decisión de Bob de dimitir refleja el dilema en el que pueden verse muchos denunciantes. Si hubiera obedecido a las instrucciones de Anthea, hubiera sido cómplice. De no hacerlo, se hubiera arriesgado a ser sancionado. Una política clara de denuncia de irregularidades le habría proporcionado a Bob el mecanismo que necesitaba para no perder su empleo.
- Cuando un empleado se marcha, organizar una entrevista es una buena forma de conseguir información para las empresas. El hecho de que Anthea no pidiera una entrevista tras la dimisión podría haber llamado la atención de Ted, especialmente si se considera que Bob era un empleado de total confianza desde hace tiempo.

Ayuda que pueden brindar las organizaciones sindicales:

- Apoyar a Bob en su búsqueda de canales más apropiados que la prensa para comunicar sus preocupaciones como, por ejemplo, un regulador, y explicarle los riesgos que puede haber en una revelación a los medios de comunicación.
- Animar a los altos ejecutivos a que apliquen las buenas prácticas de denuncia de irregularidades, y entiendan que no deben solicitar a los denunciantes que investiguen más a fondo.
- Sugerir que los empresarios realicen una evaluación de los riesgos poco después de que se planteen motivos de preocupación, con el fin de garantizar que los riesgos para la persona se reducen al mínimo y que se protegerá al denunciante de manera eficaz.
- Cuando un empleado dimite, las preocupaciones planteadas en la entrevista de salida permiten averiguar si existe una cultura sana que permita hablar claro dentro de la organización. Si las preocupaciones no se plantean hasta el momento en que un empleado se marcha de la organización, la dirección debería cuestionarse por qué no ha hablado antes.

ANEXO 2

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo pueden saber los sindicatos si se acosa al trabajador por la denuncia de una irregularidad o por otro motivo?

Conviene que un representante sindical pregunte:

- ¿Hay algo más que pueda haber provocado el acoso?
- ¿Sabrá el autor de represalias que el trabajador ha realizado un informe?
- ¿Se ha producido el acoso antes, previamente a la denuncia?

Al tener que denunciar una situación, el estrés asociado puede generar un rendimiento laboral inferior en un empleado. Los sindicatos pueden ayudar a los trabajadores a identificar en qué puntos necesitarán apoyo adicional y a tranquilizarlos en cuanto a los efectos que puedan tener sobre su trabajo, que son lógicos. También pueden explicar al empresario la relación entre el estrés que genera la denuncia de irregularidades y el rendimiento, para que el denunciante no sea sancionado injustamente.

¿Qué medidas deben adoptarse si se trata mal a un denunciante?

Se deben abordar los casos de maltrato. Será útil sugerir opciones y, por ejemplo, el trabajador podrá:

- Solicitar una reunión con el autor del maltrato para hablar con él directamente, a la que podría asistir un representante del sindicato, o representar la situación de antemano en forma de juego de roles.
- Presentar una reclamación, con la ayuda del representante sindical. En cambio, los representantes sindicales deben destacar el riesgo de

que se comprometa la confidencialidad del denunciante si se recurre al proceso de reclamación.

- Explicar el maltrato a la persona encargada de investigar el informe de la denuncia y animar a la organización a buscar la forma adecuada de abordar el acoso sin revelar la identidad del denunciante.

¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar y mantener una cultura de denuncia sana?

A continuación, se presentan ideas para una mayor integración de esta cultura, que pueden aplicar organizaciones de cualquier tamaño:

Cultura descendiente: los altos cargos son un impulsor clave para el cambio de cultura y pueden transmitir mensajes claros a los trabajadores sobre el comportamiento que se espera y se fomenta.

Hacen falta **canales de comunicación visibles y accesibles** para que los trabajadores sepan cómo plantear sus preocupaciones y se sientan seguros al utilizar las disposiciones.

Mantener la confidencialidad: una violación de la confidencialidad puede tener un efecto silenciador en toda la organización.

Sancionar a los que acosan a los denunciantes: las empresas deben adoptar una línea firme, no sólo en la política sino también en la práctica.

Informar de los resultados: comunicar esta información puede generar confianza en cuanto al hecho de que se toman en serio las denuncias.

ANEXO 3

MODELO DE POLÍTICA

Objetivos de esta política

Muchos de los motivos de preocupación sobre lo que sucede en el trabajo se resuelven con relativa facilidad. Sin embargo, si le preocupa que exista un riesgo de infracción, o una práctica indebida que pueda afectar a otros, tanto al personal como a los clientes, al público en general o a la propia organización, es preciso que lo sepamos. La presente política de denuncia de irregularidades determina nuestro compromiso con usted y la forma en que deseamos que nos plantee sus motivos de preocupación.

Entre las preocupaciones que queremos conocer constan: [Se adaptará a su industria o sector y le tocará definir lo que quiere que el personal plantee. Estos son algunos ejemplos: riesgo para la salud pública, seguridad de los consumidores o productos, fraude, violación de la confidencialidad de los datos, etc.]

Esta política se aplica a todos los que trabajan para nosotros: a tiempo completo, a tiempo parcial, trabajadores de agencias temporales, contratistas y voluntarios. [Considere a quién más podría añadir como persona relevante para su organización] **Si tiene algún motivo de denuncia, le agradecemos que nos lo comunique.**

Hemos elaborado esta política para garantizarle que puede hablar con total seguridad y permitirle hacerlo en una etapa temprana, de la forma adecuada. La presente política explica los comportamientos que queremos fomentar:

no es un consejo jurídico. Si algo le preocupa y cree que deberíamos saberlo o investigarlo, por favor recurra a la presente política. Si desea presentar una reclamación sobre su empleo o sus propias condiciones laborales, por favor recurra a la política de reclamación o a [indique otras políticas relevantes como, por ejemplo, contra el blanqueo de dinero o el fraude, y la forma de encontrarlas]

Cultura de la palabra - Cómo plantear una denuncia

No es necesario tener pruebas concretas antes de plantear una denuncia. Le agradecemos que proporcione la mayor cantidad posible de información cuando informe sobre su motivo de preocupación. Puede informar sobre un motivo oralmente o por escrito.

1. A ser posible, plantee el asunto primero a su superior inmediato o al responsable de equipo.
2. Sin embargo, si se siente incapaz de hacerlo, debe dirigirse a uno de los contactos que se indican a continuación. [Indique los nombres y datos de contacto de los correspondientes altos cargos, que pueden incluir al director o a un miembro del Consejo de administración].
3. Esperamos que esta política le aporte la seguridad necesaria para plantear una denuncia interna, como primer paso. Sin embargo, en algunas circunstancias, puede ser conveniente informar a un organismo externo. Si se han utilizado los canales internos y sigue teniendo motivos de preocupación, o si siente que no puede hablar del asunto con ninguno de los contactos internos, informe al regulador que proceda. [Indique los datos de contacto del o de los reguladores del sector]

Si duda entre plantear sus motivos de preocupación o solicitar asesoramiento, también puede ponerse en contacto con su sindicato u organismo profesional para que le ayude. [Indique otras fuentes de asistencia, como los asesores independientes en materia de denuncia de irregularidades].

Cómo atenderemos su denuncia

1. Cuando nos informe de un motivo de preocupación, acusaremos recibo del mismo en un plazo de 7 días. Estudiaremos qué acción resultará la más adecuada. Si estimamos que su asunto se ajusta mejor a nuestros procedimientos de reclamación, lucha contra el acoso u otros, se lo comunicaremos.
2. Mantendremos un registro confidencial de su denuncia en [indique qué garantiza la seguridad de su base de datos] de acuerdo con las leyes de protección de datos.
3. Le comunicaremos el nombre de una persona de contacto asignada y la forma de ponerse en contacto con ella. Organizaremos una reunión con usted, si así lo desea.
4. Le informaremos acerca del avance cada dos semanas.
5. A los tres meses, cuando hayamos concluido nuestra evaluación, le proporcionaremos información, cuando sea posible, sobre las medidas adoptadas en respuesta a su informe y el resultado.

En algunos casos, tal vez sea imposible comunicarle todas las acciones adoptados para proteger la confidencialidad de otros trabajadores. Nuestro objetivo es compartir la mayor cantidad de información posible con usted sin violar nuestras obligaciones legales con otros trabajadores.

Esperamos que esté dispuesto a darnos su opinión, una vez que hayan finalizado los procesos anteriores. Esto nos permitirá revisar nuestros procesos y saber en qué se pueden mejorar.

Garantías que le aportamos

Tanto el Consejo de administración como el Director se comprometen con esta política. Siempre que plantee un motivo real de preocupación,

no importa si se equivoca. Su confidencialidad y seguridad son de suma importancia para nosotros.

Si nos comunica un motivo real de preocupación, no corre el riesgo de perder su trabajo ni de sufrir de manera alguna como resultado del proceso de denuncia. No toleraremos represalias en contra de un denunciante y consideraremos el acoso o las represalias como un asunto disciplinario.

Si, en cualquier momento, sufre un trato negativo como resultado del proceso de denuncia, le agradecemos que informe a su superior inmediato o al contacto asignado, de forma que se tomen las medidas adecuadas para resolver la situación.

Si nos puede comunicar su identidad en el momento de hacer la denuncia, nos permitirá adoptar medidas de protección y proporcionarle información. No compartiremos su nombre con terceros sin su consentimiento, a no ser que lo exija la ley. Si prefiere permanecer en el anonimato, puede ser más difícil para nosotros investigar la infracción, o protegerle, o proporcionarle información sobre el resultado. Su sindicato podrá aconsejarle sobre las ventajas de plantear su denuncia de forma confidencial.

Comprobaremos que todos los informes se atienden de forma segura y confidencial y protegeremos sus datos, así como los de cualquier tercero mencionado en su informe.

Seguimiento y revisión

El Consejo de administración/Comité de Auditoría asume la responsabilidad de la presente política y la revisará anualmente. Además, el [equipo de riesgo/conformidad/RRHH] supervisará el funcionamiento diario de la política y no dude en ponerse en contacto con dicho equipo si tiene alguna pregunta.



Esta guía ha sido escrita como parte del proyecto Eurocadres Whistleblowing in European Workplaces, gracias a la experiencia de Protect (anteriormente Public Concern at Work), la organización benéfica de denuncia de irregularidades del Reino Unido".

Protect es la organización benéfica de denuncia de irregularidades del Reino Unido y cuenta con más de 25 años de experiencia asesorando a los trabajadores sobre los derechos de denuncia de irregularidades y promoviendo las mejores prácticas entre los empleadores. Cada año, la Línea de Asesoramiento gratuito de Protect para denunciantes de irregularidades se ocupa de más de 3.000 casos de interés público de todos los sectores. Desde su creación en 1993, Protect ha asesorado a más de 45.000 denunciantes. Protect estuvo encantada de asociarse con Eurocadres en este importante proyecto. www.protect-advice.org.uk



Council of European Professional and Managerial Staff
Rat der europäischen Fach- und Führungskräfte
Conseil des cadres européens

Boulevard du Roi Albert II, 5
B - 1210 Bruxelles
Tel : +32 2 224 07 30
E-mail : secretariat@eurocadres.eu
