



Estudio de caso

ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES DE DENUNCIA DE HECHOS DE CORRUPCIÓN EN LAS EMPRESAS

Agosto de 2024

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	3
1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DENUNCIA DE CORRUPCIÓN EN ENTORNOS EMPRESARIALES.....	5
2. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	8
2.2 Antecedentes y Contexto	8
2.3 Metodología	9
2.3 Objetivo general del estudio de caso.....	10
2.3.1 Objetivos Específicos	10
2.4 Fases del Estudio de Caso	11
2.4.1 Fase de Investigación	11
2.4.2 Fase 1: Identificación de casos en empresas que voluntariamente desean participar	12
2.4.3 Fase 2: Revisión documental e investigación de antecedentes y contexto	12
2.4.4. Fase 3: Entrevistas semiestructuradas	12
2.4.5 Fase 4: Elaboración del Documento de Estudio de caso.....	13
3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	13
3.1.1 Canales de denuncia utilizados.....	13
3.1.2 Acciones que generan confianza para favorecer la denuncia	15
3.1.3 Mecanismos y prácticas que contribuyen a favorecer la denuncia	16
3.1.4 Análisis de apertura al diálogo	18
4. ORIENTACIONES PARA LA PROMOCIÓN DE LA DENUNCIA.....	19
4.1 Pasos para la construcción de una estrategia para la promoción de la denuncia de corrupción	19
I. Identificación de equipos de trabajo	19
II. Establecer un lenguaje claro y definiciones sobre las temáticas a tratar	21
III. Identificación de canales y públicos estratégicos.....	22
IV. Creación de una estrategia comunicativa que involucre la temática de denuncia.....	23
V. Capacitaciones a colaboradores y terceras partes	25
VI. Evaluación de las capacitaciones	26
5. BIBLIOGRAFÍA	27

INTRODUCCIÓN

Como parte del ejercicio que se ha construido en Colombia sobre denuncia y protección a denunciantes de hechos de corrupción, desde el sector empresarial se han generado diferentes lineamientos orientados a guiar la implementación de políticas y acciones en estas materias.

En el marco de estos esfuerzos, se han dado a conocer diferentes cuestionamientos frente a cómo construir mecanismos que apoyen el buen funcionamiento de los canales de denuncia y cómo los denunciantes pueden sentir la tranquilidad para interponer sus reportes.

Durante los diferentes espacios en los cuales Transparencia por Colombia ha interactuado sobre este tema con empresarios que participan en el Compromiso Empresarial Anticorrupción (CEA)¹, se ha identificado la necesidad de acopiar, analizar y compartir información que aporte a la construcción de acciones y estrategias en materia de denuncia y protección a denunciantes.

De esta manera, y como parte del propósito de análisis de problemáticas de corrupción y sistematización de casos emblemáticos asociados a la lucha contra la corrupción en el ámbito empresarial que se realiza en el CEA, desde 2020 se han elaborado tres Estudios de Caso: primero, sobre “La denuncia como mecanismo anticorrupción en el sector empresarial”; segundo, en 2021, la “Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial”; y tercero, en 2022, las “Recomendaciones para avanzar en sistemas de integridad desde la diversidad e inclusión”.

En esta ocasión, dada la experiencia de Bancolombia en la implementación de una política de protección a denunciantes, se decidió elaborar el presente documento con el fin de generar mayor conocimiento sobre cómo promover la denuncia de posibles hechos de corrupción en entornos empresariales, cuáles son los diferentes canales y medios utilizados para este propósito, y qué prácticas organizacionales deben ser reconocidas dentro de las empresas para este fin.

El documento se divide en cuatro secciones. La primera, titulada “Conceptualización y antecedentes de la denuncia de corrupción en entornos empresariales”, ofrece una recapitulación de conceptos clave que orientaron la investigación.

¹ Instancia creada desde 2017, con el fin de profundizar en el análisis de la corrupción que afecta hoy al sector empresarial. Para mayor información, consultar la siguiente página:

<https://transparenciacolombia.org.co/compromiso-empresarial-anticorrupcion/>

El segundo apartado, “Presentación del estudio de caso”, contiene el objetivo general, así como los objetivos específicos, además, se presentan brevemente las fases que orientaron la elaboración del documento. Seguido a ello, está en la tercera sección, “Análisis de Información”, que resume los principales hallazgos de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a las empresas participantes en el estudio, así como la información resultante de la investigación de prácticas organizacionales para fomentar la denuncia de hechos de corrupción.

Por último, la sección cuatro, “Orientaciones para la promoción de la denuncia”, condensa recomendaciones que, desde la experticia y foco de Transparencia por Colombia, deben ser tenidas en cuenta por empresas que deseen adoptar prácticas internas que fomenten la denuncia de hechos de corrupción.

Agradecemos la participación de Alquilería, Bavaria, Grupo Argos, Compensar, Corona, Bancolombia y Summum Projects, en este estudio y su contribución para que este nuevo análisis evidencie las estrategias y acciones desarrolladas por las empresas para fortalecer la denuncia, así como los canales y medios para llevarla a la práctica en las situaciones que lo ameriten y, al mismo tiempo, generar confianza en sus entornos organizacionales para quienes consideren necesario acudir a la denuncia.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DENUNCIA DE CORRUPCIÓN EN ENTORNOS EMPRESARIALES

Para entender en qué consiste la protección a denunciantes es necesario hacer una recapitulación conceptual frente al término de “denuncia” y resaltar algunos elementos clave para el propósito del estudio de caso.

En primer lugar, la denuncia puede definirse como una acción que “permite al ciudadano informar sobre eventos, riesgos, delitos, o situaciones que afectan derechos fundamentales, con el fin de que la entidad competente actúe de manera preventiva o correctiva” (Transparencia por Colombia, 2020). Este planteamiento también es ilustrado por lo dispuesto en el glosario del Decreto 2461 de 2012, el cual define la denuncia como “la puesta en conocimiento ante una autoridad competente de una conducta posiblemente irregular, para que se adelante la correspondiente investigación penal, disciplinaria, fiscal, administrativa – sancionatoria o ético profesional”.

Las definiciones previamente expuestas engloban la esencia de la denuncia de hechos de corrupción, la responsabilidad que tiene el denunciante en cuanto a delimitar el suceso con todas las pruebas que estén a su alcance y, asimismo, la responsabilidad de la contraparte (quien recibe la denuncia) de activar los mecanismos con los que cuente, para dar una respuesta oportuna al denunciante y su denuncia.

En segundo lugar, un canal de denuncia se puede entender como la “herramienta que permite a los empleados y a otras personas alertar confidencialmente a una organización sobre sospechas de mala conducta (...) los canales de denuncias previenen que las personas cometan actos de fraude, corrupción, acoso y otras acciones indebidas” (World Compliance Association, 2019).

En ese sentido, el canal de denuncia deberá caracterizarse por ser un mecanismo abierto de escucha, que garantiza la seguridad de quien denuncia, así como la imparcialidad, el anonimato (si el denunciante así lo desea) y la oportuna respuesta a la denuncia (PNUD, 2020).

El canal de denuncia suele caracterizarse por tener múltiples maneras de uso, entendiendo la diversidad de los colaboradores de una empresa, sus preferencias y necesidades al momento de hacer una denuncia. Con el paso del tiempo, los canales de denuncia se han modernizado y se pueden categorizar según cuatro vías de acceso al mismo, de acuerdo a la decisión de cada empresa: i. canal de denuncia digital; ii. canal de denuncia telefónico; iii. denuncia de irregularidades cara a cara, y iv. denuncia mediante el correo electrónico (World Compliance Association, 2019).

Además de contar con un canal de denuncia robusto, claro, de fácil acceso y oportuno en sus trámites y respuestas, los denunciantes necesitan contar con la garantía de la protección de su integridad en este proceso.

Por otro lado, la corrupción, entendida desde el foco de Transparencia Internacional, es el abuso del poder para beneficio propio, en detrimento de los intereses colectivos (Transparency International, 2009). Para este estudio se define la corrupción privada como los comportamientos desviados de los centros de poder y de decisión en las empresas en beneficio de los administradores, empleados o personas cercanas a ellos, en detrimento de los intereses privados y colectivos de la empresa y en contra de las reglas que amparan el sistema de libre competencia (Transparencia por Colombia, 2021).

La corrupción se caracteriza por manifestarse mediante actividades tales como el soborno, la extorsión, el tráfico de influencias, el nepotismo, el fraude, entre otras. Se estima que, anualmente, la economía mundial pierda alrededor de 2.6 billones de dólares en razón de actos de corrupción (ONU, 2023).

Además, se reconoce que la lucha contra la corrupción es un esfuerzo de corresponsabilidad que involucra a diversos actores, cada uno con un papel crucial en la promoción de prácticas éticas y la prevención de conductas corruptas.

Con base en las definiciones recapituladas en este apartado, la denuncia de hechos de corrupción en entornos empresariales puede entenderse como el proceso mediante el cual un individuo informa sobre conductas corruptas o actos indebidos al interior de una empresa. El objetivo de ello es exponer y corregir comportamientos que van en contravía de las políticas de la empresa, sus valores y la integridad de la compañía. Para efectuar la denuncia, esto se realiza a través de los canales dispuestos por la empresa y esta debe garantizar el manejo óptimo de la información y confidencial si así lo desea el denunciante.

La confianza es otro de los conceptos clave y transversales en este estudio de caso. En particular, resulta necesario traer a colación lo que se entiende como confianza organizacional. Según Lin, esta es “la voluntad de los empleados de una organización a ser vulnerable a las acciones o cambios de la misma, sin que los empleados tengan algún tipo de control sobre tales acciones o variaciones” (Lin, 2009). Además, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) indica que la confianza es “una forma de comportamiento más que una característica o un rasgo personal. Es por eso que, en esa medida, se puede cambiar” (Fundación Ideas para la Paz).

En línea con estas definiciones y la razón de ser de este estudio de caso, la confianza en un entorno empresarial se entiende como la certeza de interponer sus reportes de forma

tranquila, sin sentir o pensar que pueden generarse una represalia o una persecución por parte de la empresa o de las personas involucradas en la denuncia.

Un entorno de trabajo en el cual prevalezca la confianza en los sistemas de denuncia y en el sistema de integridad de las empresas, fomenta una mayor disposición de sus colaboradores y terceras partes para reportar irregularidades. Cuando se confía en que las denuncias serán manejadas con seriedad, justicia y confidencialidad, las personas pueden inclinarse a denunciar sin temor. Esta confianza se construye a través de la implementación de políticas claras, transparentes, el compromiso de la alta dirección y la comunicación efectiva sobre los canales y la protección a denunciantes. Estos componentes, son algunos de los hallazgos encontrados en el presente estudio de caso los cuales serán presentados más adelante.

2. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

2.2 Antecedentes y Contexto

En la lucha contra la corrupción, la protección a denunciantes juega un papel crucial al fomentar la denuncia de actos ilícitos y garantizar la integridad de aquellos que se atreven a reportar irregularidades. A continuación, se reseñan algunas recomendaciones y leyes desde el plano regional y, posteriormente, se detalla la situación en Colombia respecto a los avances en la creación de un marco regulatorio para la protección a denunciantes.

La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción de 2004, en su artículo 33, establece que los Estados parte deben tomar medidas para proteger a los denunciantes. El artículo establece que, dichas medidas deben “proporcionar protección contra todo trato injustificado a las personas que denuncien ante las autoridades competentes, de buena fe y con motivos razonables, cualesquiera hechos relacionados con delitos tipificados con arreglo a la presente Convención.” (UNODC, 2004)

Por su parte, la Organización de los Estados Americanos (OEA), mediante su Mecanismo de Seguimiento de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), adoptó la “ley modelo para facilitar e incentivar la denuncia de actos de corrupción y proteger a sus denunciantes y testigos” que, como su nombre lo indica, plantea los lineamientos para proteger a personas que denuncien actos de corrupción a la par que se garantiza su integridad y se evitan represalias.

Dicha ley modelo, mediante su capítulo III, contempla la protección a los denunciantes de actos de corrupción, asegurando que se debe garantizar “su integridad física y psicológica, de su grupo familiar, de sus bienes, así como la conservación de sus condiciones laborales y la salvaguarda de sus negocios, que eventualmente podrían estar amenazadas como consecuencia de la presentación de una denuncia.” (OEA, 2013) Asimismo, reseña las características de las medidas de protección a las cuales tienen derecho los denunciantes.

La OEA también ha liderado espacios que propenden por la protección a denunciantes en otros escenarios. Un ejemplo de ello es la VIII Cumbre de las Américas que tuvo como resultado el Compromiso de Lima. Entre los acuerdos que suscitó este encuentro regional, es necesario destacar el acuerdo No.22 que reseña la necesidad de “proteger a los denunciantes, testigos e informantes de actos de corrupción frente a acciones intimidatorias y represalias”. (OEA, 2018)

Es necesario destacar la Directiva de la Unión Europea conocida como la Directiva sobre la protección a denunciantes. Esta, garantiza la protección de los denunciantes contra

represalias tales como, degradación, despido o cualquier forma de discriminación. (Unión Europea, 2019).

En Latinoamérica, desde hace décadas se ha impulsado una agenda anticorrupción, como parte del trabajo de la lucha contra este flagelo que afecta a todas sus sociedades desde diferentes enfoques. Es por esta razón que el fortalecimiento de la normatividad y la aplicación de herramientas que apoyen la denuncia y la protección a denunciantes, se ha convertido en un reto para los diferentes países que aplican la legislación nacional e internacional.

En el caso de Colombia, desde 2019 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) le ha solicitado al país adoptar de manera urgente una ley de protección a denunciantes la cual garantice la protección de los denunciantes en el sector público y privado y las no represalias (Asuntos Legales, 2019)². A pesar de la existencia de recomendaciones internacionales y compromisos regionales, Colombia aún no cuenta con un marco regulatorio integral para la protección de denunciantes.

Actualmente cursa en el Congreso de la República un Proyecto de Ley (PL) que tiene por objetivo, la puesta en marcha de medidas para la protección de denunciantes de hechos de corrupción en Colombia. A 31 de julio de 2024, el PL surtió su primer de ocho debates para convertirse en Ley de la República (El Colombiano, 2024).

A pesar de este vacío normativo, desde Transparencia por Colombia se ha buscado generar aproximaciones prácticas para favorecer mejoras en este campo, principalmente mediante la “Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial”³, que contiene acciones concretas aplicables al sector privado para fortalecer su sistema de integridad y protección.

2.3 Metodología

La metodología que orientó el presente Estudio de Caso se fundamentó en la combinación de investigación conceptual y recolección de datos empíricos a través de entrevistas semiestructuradas. En primer lugar, se realizó un análisis de la literatura existente en torno a conceptos clave como la denuncia de hechos de corrupción, los

² Asuntos Legales es una sección especializada del diario La República, centrada en asuntos jurídicos. Para mayor información, consultar la noticia en el siguiente enlace: <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/ocde-pide-a-colombia-que-adopte-urgentemente-una-ley-de-proteccion-a-denunciantes-2946426>

³ Para más información de la Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante, visite el siguiente enlace: <https://transparenciacolombia.org.co/guia-practica-de-orientaciones-para-la-proteccion-al-denunciante-de-corrupcion-empresarial/>

canales de denuncia y la protección a denunciantes; en segundo lugar, se exploraron estudios sobre la confianza empresarial y su rol en la promoción de prácticas de denuncia al interior de las organizaciones.

Sumado a lo anterior, y teniendo en cuenta la experiencia de Transparencia por Colombia en este propósito, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con representantes de siete empresas que hacen parte del Compromiso Empresarial Anticorrupción. Estas entrevistas permitieron recopilar datos cualitativos valiosos sobre el funcionamiento de los mecanismos de denuncia en estas organizaciones, los canales disponibles para los denunciantes, y la dinámica de relaciones entre líderes y colaboradores en el contexto de la denuncia de hechos de corrupción.

La combinación de estas dos herramientas permitió obtener una visión holística y detallada de las estrategias e incentivos para fomentar la denuncia de corrupción en las empresas. La investigación conceptual proporcionó el marco teórico necesario para entender los factores que influyen en la denuncia, mientras que las entrevistas aportaron evidencia sobre la implementación práctica de estos conceptos en el ámbito empresarial. Los hallazgos obtenidos de ambas fuentes se integraron y analizaron para desarrollar recomendaciones concretas y aplicables en pro de mejorar las prácticas de denuncia en las organizaciones.

2.3 Objetivo general del estudio de caso

Identificar estrategias e incentivos que permitan fomentar prácticas organizacionales de denuncia de hechos de corrupción en las empresas.

2.3.1 Objetivos Específicos

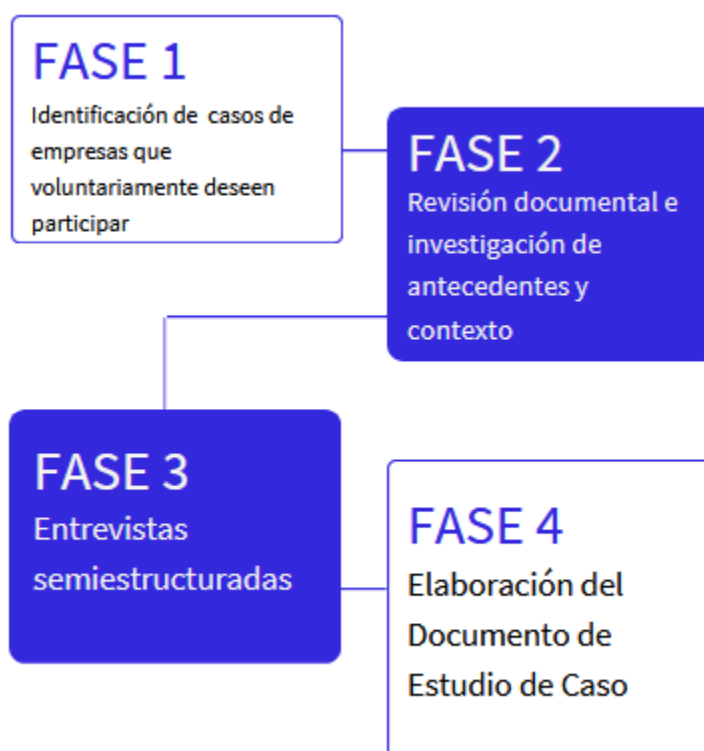
1. Recopilar experiencias y orientaciones sobre cómo se construye una estrategia de prácticas organizacionales que generan confianza para la denuncia de hechos de corrupción.
2. Analizar los espacios de articulación entre procesos corporativos (*compliance*, Talento Humano, comunicaciones) que contribuyan a la apertura al diálogo.
3. Analizar el proceso de implementación de prácticas organizacionales de denuncia de hechos de corrupción al interior de las empresas identificando fortalezas y estrategias de ejecución.

2.4 Fases del Estudio de Caso

2.4.1 Fase de Investigación

La investigación se desarrolló a través de cuatro fases. El desarrollo de cada una se caracterizó por contar con un abordaje deductivo, lo cual significa que se empezó desde lo general, identificando información y literatura acerca de las prácticas organizacionales en la denuncia de hechos de corrupción, para cerrar en las particularidades, que son los insumos recopilados de las empresas priorizadas en el estudio de caso. A continuación, se presentan de manera esquemática las fases y el orden cronológico que las caracterizó, posteriormente se explicará en qué consiste cada una de ellas.

Ilustración 1: Fases del estudio de caso.



Fuente: Elaborada por Transparencia por Colombia

2.4.2 Fase 1: Identificación de casos en empresas que voluntariamente desean participar

Teniendo en cuenta la herramienta de entrevista semiestructurada, Transparencia por Colombia dialogó con siete empresas participantes del CEA, las cuales se postularon voluntariamente y participaron teniendo en cuenta su avance en la implementación de estrategias en la práctica organizacional de la denuncia de hechos de corrupción. En particular, se analizaron los casos de éxito de estas empresas, así como la articulación necesaria entre las áreas que apoyan y lideran la implementación de la estrategia de denuncia, y las experiencias en el proceso de creación de un imaginario colectivo sobre la importancia de la denuncia en el marco de sus sistemas de gestión anticorrupción empresarial.

2.4.3 Fase 2: Revisión documental e investigación de antecedentes y contexto

Durante esta fase, se llevó a cabo la revisión de información de las diferentes estrategias y/o prácticas que las empresas participantes de este estudio de caso tienen frente al tema de denuncia de hechos de corrupción, específicamente las acciones que contribuyen a generar mayor confianza y transparencia al momento de interponer una denuncia de corrupción, todo esto revisado desde el contexto internacional y nacional, para evidenciar de manera puntual los avances y las dificultades que se presentan frente a este tema.

Se recaudó información a través de literatura y casos de éxito empresariales, que permitieron contextualizar la temática abordada e identificar a qué retos se enfrentan las empresas en el momento de dar inicio a la implementación de estrategias que generen acciones puntuales que fortalezcan la denuncia de hechos de corrupción al interior de las mismas.

2.4.4. Fase 3: Entrevistas semiestructuradas

La fase de trabajo de campo se desarrolló mediante entrevistas semiestructuradas con cada una de las empresas del CEA que participaron del estudio de caso. Dicho espacio tuvo por objetivo recopilar aquellas estrategias que propendan por el fomento de prácticas organizacionales que estimulen el buen uso de los canales de denuncia dispuestos por las empresas.

2.4.5 Fase 4: Elaboración del Documento de Estudio de caso

Después de tramitadas todas las frases previas, la fase cuatro consistió en la elaboración del documento. Se caracterizó por realizar un análisis descriptivo de las estrategias que promueven las prácticas organizacionales para la denuncia de hechos de corrupción dentro de las empresas. Para ello, se llevó a cabo una revisión documental y se recopilaron insumos a partir de entrevistas semi estructuradas con las empresas participantes en el estudio de caso.

A partir de esta información, se formularon una serie de recomendaciones destinadas a que las empresas implementen estrategias internas que fomenten y refuercen estas prácticas organizacionales, con el objetivo de fortalecer sus mecanismos de denuncia y mejorar la integridad en sus operaciones.

3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta la información recaudada a través de la investigación y las entrevistas semiestructuradas antes descritas, se identificaron elementos, acciones, espacios y prácticas organizacionales que contribuyen a fomentar la denuncia de hechos de corrupción. A continuación, se detallan los principales hallazgos.

3.1.1 Canales de denuncia utilizados

A partir de las entrevistas semiestructuradas, se obtuvo un panorama detallado sobre cómo las empresas que participaron en el estudio de caso organizan y gestionan sus sistemas de denuncia. Este apartado examina los diferentes canales de denuncia que las empresas han establecido, su efectividad, confidencialidad y accesibilidad. Lo anterior, a la luz de los cuatro tipos de canales mencionados previamente: digitales, telefónicos, presenciales y correo electrónico.

- i) **Canales de denuncia digitales:** se asumió que este tipo de canales están asociados al uso de plataformas web, generalmente manejados por un tercero. En el contexto actual, todas las empresas entrevistadas coinciden en la implementación de canales de denuncia digitales accesibles desde sus páginas web. En opinión de las empresas, estos canales ofrecen un mayor nivel de transparencia y objetividad en el manejo de las denuncias, toda vez que su tercerización facilita la confidencialidad de los informantes y minimiza el riesgo de represalias.

Asimismo, algunas de las empresas resaltan que el seguimiento de los casos a través de canales digitales, no sólo agiliza el proceso de investigación, sino que proporciona datos valiosos para el análisis y mejora continua de políticas, pues se pueden identificar patrones y áreas recurrentes de conflicto.

Sumado a lo anterior, las plataformas ofrecen la posibilidad de realizar denuncias de manera anónima, lo cual se constituye en una medida de autoprotección; además, la adopción de tecnologías de la información como la Inteligencia Artificial, mejora significativamente la eficiencia, asegurando que las denuncias sean tratadas de manera imparcial y expedita.

La posibilidad de denunciar de manera anónima no sólo protege a los empleados, sino que también fortalece su compromiso con la transparencia, debido a que el anonimato promueve la denuncia, al garantizar que la información que se está dando a conocer será escuchada sin riesgos, esto hace que las empresas tengan que implementar mayores medidas para corregir las situaciones que vayan en contravía de la transparencia e integridad, contribuyendo de esta forma al fomento de un ambiente justo que esté alineado con los principios éticos.

- ii) **Canales de denuncia telefónicos:** como el caso anterior, todas las empresas cuentan con canales de denuncia telefónicos habilitados para recibir información en cualquier momento.

Si bien los canales de denuncia telefónica proporcionan una opción valiosa para aquellos que prefieren o necesitan comunicarse de manera oral, es esencial abordar desafíos como la confidencialidad, la capacidad de respuesta y el seguimiento al proceso, tal como ocurre en otros canales.

- iii) **Denuncia de irregularidades cara a cara:** Aunque en menor medida que los canales antes reseñados, la opción de denuncia cara a cara también se identifica como una práctica válida. Algunas empresas entrevistadas indicaron que el diálogo fluido entre líderes y colaboradores ha generado un ambiente de confianza que favorece la denuncia por esta vía.

Sin embargo, existe un riesgo identificado por una de las personas entrevistadas: en ocasiones, los colaboradores reportan a sus líderes inmediatos todos los aspectos asociados a la situación susceptible de ser denunciadas, incluyendo información confidencial que únicamente debe ser puesta en conocimiento de la persona encargada formalmente de recibir la denuncia (oficial de cumplimiento).

Si bien resulta positivo reconocer que estas situaciones suceden en el marco de un buen ambiente laboral y de sentido de pertenencia, es importante alertar que no necesariamente todos los líderes están capacitados y facultados para generar una investigación frente a la denuncia.

- iv) **Denuncia a través del correo electrónico:** El uso del correo electrónico es una práctica vigente en todas las empresas entrevistadas. Se trata de un mecanismo de fácil uso y accesible para el reporte de conductas indebidas. Como ventaja, se puede destacar su facilidad de uso y la posibilidad de adjuntar documentos y pruebas relevantes.

Ahora bien, en comparación con otros canales, este mecanismo puede implicar desventajas en materia de confidencialidad, de seguridad de la información y de trazabilidad del proceso de seguimiento a la denuncia. Por lo anterior, un denunciante puede dudar en hacer uso de este canal.

Para mejorar la efectividad de la denuncia por correo electrónico, las empresas deben implementar medidas de seguridad avanzadas, como el cifrado de extremo a extremo en correos electrónicos y direcciones de correo gestionadas por personal especializado en temas de cumplimiento y ética. Además, se deben explorar estrategias para garantizar el anonimato vía correo.

- v) **Oficiales de cumplimiento:** Estos desempeñan un papel crucial en la gestión de las denuncias dentro de las compañías. Debido a su posición y conocimiento de los procedimientos internos, a menudo son el puente entre la denuncia y quien desea denunciar. El oficial de cumplimiento tiene la capacidad de ofrecer un punto de contacto confiable y accesible para los empleados y, cuentan con el entrenamiento adecuado para manejar la información de manera objetiva y diligente. Dicha mediación se caracteriza por un alto nivel de confianza que sienten los colaboradores con los oficiales de cumplimiento.

3.1.2 Acciones que generan confianza para favorecer la denuncia

En cuanto a las medidas o acciones que busquen generar un ambiente de confianza para la denuncia, es necesario tomar como punto de partida los pilares del marco de integridad de cada empresa, por ejemplo, los principios y valores que la caracterizan.

A partir de esta base, se identificaron las siguientes acciones:

- i) Identificar si los siguientes factores impiden el uso adecuado de los canales de denuncia: el desconocimiento de los canales de denuncia, la desconfianza frente a los canales de denuncia y el miedo a la represalia.
- ii) Contar con lineamientos y/o políticas de protección al denunciante, que contribuyan a garantizar la seguridad de quien denuncia, entendida como “un estado de ausencia de peligros y de condiciones que puedan provocar daño físico, psicológico o material en los individuos y en la sociedad en general” (Benedetti A. director, 2023)
- iii) Realizar acciones de empoderamiento y fortalecimiento ético. Estas acciones ganan valor cuando se adoptan desde un enfoque del desarrollo estratégico empresarial y se identifican como necesarias para cimentar la confianza y la transparencia en la organización. La capacitación, divulgación y entrenamiento en temas éticos, ha permitido que los individuos se conviertan en coautores de un cambio organizacional y que la denuncia se asocie a una conciencia de protección de la empresa, que a su vez afianza el sentido de pertenencia.
- iv) Asegurar claridad y pedagogía sobre los canales de denuncia. Una acción fundamental para generar confianza, es asegurar la claridad en la comunicación de los canales disponibles para el reporte de irregularidades. Se debe tener un entendimiento de cómo y dónde se pueden hacer denuncias, así como la importancia de estas. Los programas de pedagogía, deben ofrecer formación continua y accesible a todos los colaboradores y terceras partes involucradas.
- v) Reporte anual del sistema de denuncia. Para fortalecer la confianza, se debe estudiar la viabilidad de ofrecer un reporte anual que detalle el funcionamiento de los canales de denuncia. A manera de ejemplo, se pueden presentar datos sobre el número de denuncias recibidas, tendencias observadas, siempre manteniendo la confidencialidad y anonimato de los denunciantes. Este tipo de reportes, demuestra la transparencia en la gestión del sistema de denuncia.

3.1.3 Mecanismos y prácticas que contribuyen a favorecer la denuncia

Además de contar con canales apropiados y un entorno de confianza para la denuncia, durante el proceso de investigación y análisis se identificaron otros mecanismos y prácticas de vital importancia para favorecer la denuncia:

- i) Una estrategia de comunicaciones que contribuya a la divulgación de los lineamientos y/o políticas que componen el sistema de gestión de integridad de cada empresa, incluyendo las políticas y canales de denuncia.

ii) Un trabajo mancomunado entre las áreas de cumplimiento y otras áreas de la empresa que permitan apoyar la implementación de una estrategia institucional para promover la denuncia de hechos de corrupción.

A nivel interno, es fundamental la articulación de las instancias de cumplimiento con las áreas de comunicaciones y gestión humana.

A nivel externo, resulta necesario involucrar y coordinar esfuerzos con el área comercial y/o áreas de gestión de terceros. Resulta esencial incluir a los proveedores en este proceso, garantizando que también reciban la información necesaria y estén alineados con las políticas de denuncia de la empresa, extendiendo su alcance más allá de los límites internos.

iii) El compromiso de los líderes de las áreas es prioritario; por lo tanto, se hace necesario que lideren con ejemplo, transmitiendo hacia sus equipos la seriedad y compromiso de la empresa en materia de denuncia; así como fomentando una conciencia continua en los colaboradores sobre la importancia de aplicar los valores y principios empresariales en la toma de decisiones y, en las actividades del día a día dentro de la organización.

iv) Es esencial que las empresas adopten y promuevan una política robusta de protección a denunciante, para ello, Transparencia por Colombia desarrolló la “Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante”, la cual condensa una serie de insumos clave respecto a herramientas que propenden por la protección de los denunciantes de corrupción en un entorno empresarial.

v) Como parte de los hallazgos de este estudio, se identificó que en los casos estudiados no se han activado mecanismos de protección, sin embargo, no se pueden perder de vista, puesto que se debe garantizar la seguridad y tranquilidad de quienes en algún momento estuvieran dispuestos a denunciar. Como parte del correcto funcionamiento de esta herramienta, se debe garantizar la confidencialidad y anonimato de quienes así lo deseen y la protección de la información. Asimismo, debe haber claridad en los lineamientos de protección al denunciante, garantizando medidas disciplinarias contra aquellos que intenten tomar represalias contra los denunciantes.

Durante el análisis de la información recopilada se identificó que, con la implementación de las diferentes acciones para fortalecer la denuncia, **se ha generado un aumento significativo en el uso de los canales de denuncia**, abarcando una variedad de situaciones éticas, incluidas casos de presunta corrupción.

Dicho incremento es un indicativo de que los colaboradores y actores involucrados con la empresa, están cada vez más dispuestos a reportar irregularidades, lo cual puede atribuirse a las acciones de concientización y socialización sobre la importancia de la denuncia. Este comportamiento también sugiere que, aunque la política de protección a denunciantes no se ha activado en ninguna de las empresas participantes de este estudio, las iniciativas de comunicación y el compromiso de los líderes están creando un ambiente más propicio para la denuncia.

La continuidad y fortalecimiento de estas prácticas, junto con la implementación efectiva de una política integral de ética y transparencia, que incluya la protección a los denunciantes y otras medidas clave para promover la integridad y la responsabilidad en todas las áreas de la organización, serán fundamentales para consolidar un ambiente íntegro y transparente a largo plazo.

Además, es necesario mencionar la responsabilidad empresarial con la justicia ordinaria y la colaboración cuando así se requiera. De acuerdo al estudio de caso elaborado por Transparencia por Colombia en 2020 “La denuncia como mecanismo anticorrupción en el sector empresarial”, dentro de las condiciones formales con las que cuenta una empresa para fomentar el mecanismo de denuncia, se destaca la cooperación con las autoridades estatales y las políticas que brindan alcance a dicha cooperación (Transparencia Por Colombia , 2020).

Cuando una empresa recibe una denuncia que, después de surtir su evaluación interna, sobrepasa las capacidades de la empresa para darle resolución o no obedece a su competencia, el primer paso es reconocerlo. Esto demuestra un acto de responsabilidad y su enfoque alineado con los principios éticos de la empresa (Transparencia por Colombia, 2020).

Una vez determinado que la denuncia es competencia de la autoridad ordinaria, la empresa debe formalizar el escalamiento del caso con la autoridad competente. Esto implica comunicar de manera clara al denunciante y a la contraparte, asegurando que este proceso se realice sin interrupciones y en colaboración con las autoridades.

A pesar de la disposición de las empresas para colaborar con las autoridades cuando la situación lo amerite, no siempre se cuenta con procedimientos claros para este propósito, debido a la falta de experiencia en manejar este tipo de situaciones (Transparencia por Colombia, 2020).

3.1.4 Análisis de apertura al diálogo

La apertura al diálogo es crucial para fomentar prácticas organizacionales que faciliten la denuncia de manera efectiva. Un ejemplo de ello, es la creación de espacios de

recordación con los colaboradores, donde se trabajen cápsulas de memoria, las cuales son una estrategia llevada a cabo por una de las empresas entrevistadas. Consisten en unos encuentros periódicos con los líderes de área y sus equipos, en los que se recuerdan conceptos clave utilizados en el entorno ético empresarial y se comparten acciones de mejora continua que se estén haciendo en cada área bajo este propósito. Estas iniciativas refuerzan el compromiso de las empresas con la transparencia y promoción de una cultura organizacional donde la denuncia es vista como una responsabilidad compartida.

Otra estrategia enlazada con la apertura al diálogo son las “conversaciones abiertas”, en donde los líderes citan a sus equipos para trabajar en casos hipotéticos relacionados con la denuncia de irregularidades, haciendo énfasis en el uso de los canales de denuncia oficiales. Dicho enfoque es esencial puesto que mediante el uso de conceptos como el de seguridad psicológica, se pretende crear un entorno en el que los colaboradores se sientan seguros y respaldados para presentar sus denuncias sin temor a sufrir represalias de ninguna índole.

Estos espacios acompañados de un liderazgo de confianza, no sólo permiten que los individuos puedan realizar denuncias de hechos de corrupción, sino que también puedan contar con un ambiente laboral donde abiertamente se puedan tratar diferentes temas de la gestión empresarial, fortaleciendo el sentido de pertenencia y creando un espacio ético y transparente.

4. ORIENTACIONES PARA LA PROMOCIÓN DE LA DENUNCIA

4.1 Pasos para la construcción de una estrategia para la promoción de la denuncia de corrupción

Teniendo en cuenta la información recaudada y las entrevistas semiestructuradas, se puede evidenciar una misma línea de trabajo en las empresas en la cual se identifican estrategias y acciones para la promoción de la denuncia de corrupción. A continuación, se presentan las principales orientaciones.

I. Identificación de equipos de trabajo

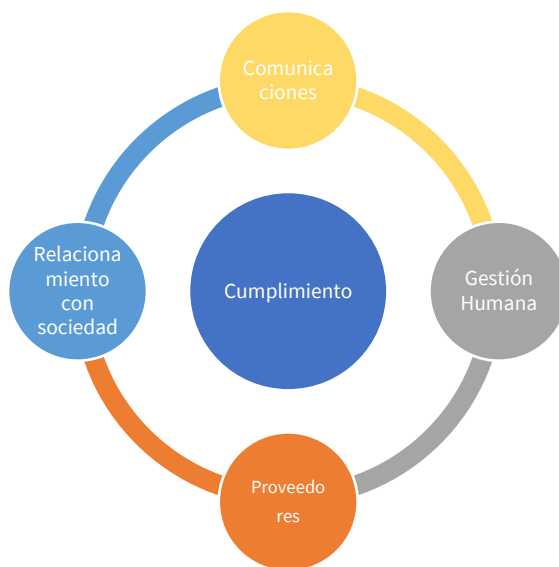
Como se ha mencionado en diferentes apartados de este documento, el área de cumplimiento debe apoyarse en otras áreas de la organización, como el área de comunicaciones, quien será la encargada de diseñar los mensajes que serán dirigidos a

un público específico y, al mismo tiempo, identificar los medios necesarios para llegar a estos públicos, la periodicidad en la que se emitan los mensajes y, si es necesario, como en varios casos evidenciados, la creación de un personaje que acompañe toda la campaña de divulgación.

Otra área indispensable es gestión humana, la cual apoya la segmentación de líderes y cargos, para que los mensajes, cursos y acciones, respondan a las características de cada grupo dentro de la organización. Dicha segmentación permite enfocar las acciones de capacitación y comunicación de manera diferenciada, lo cual garantiza que la estrategia a implementar (mensajes, talleres o capacitaciones) sea más efectiva, pues reconoce la multiplicidad de colaboradores al interior de una empresa y sus necesidades particulares.

De otro lado, otra área que agrega valor a los equipos previamente identificados, es aquella que maneja los proveedores o terceras partes dentro de la empresa, pues, al involucrarlos en la estrategia de denuncia, permite extenderla más allá de los límites internos de la empresa. Su participación en la estrategia de promoción de la denuncia de corrupción amplía la efectividad de las medidas anticorrupción, asegurando que la cultura de ética y transparencia permee las relaciones comerciales de la empresa.

Ilustración 2: Sistema de Gestión Empresarial para la Integridad y la Ética.



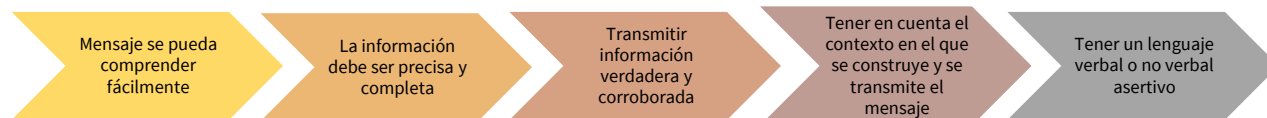
Fuente: Elaborada por Transparencia por Colombia

II. Establecer un lenguaje claro y definiciones sobre las temáticas a tratar

Para asegurar que la información sea comprendida, es necesario que los mensajes que se emitan a los colaboradores cuenten con un lenguaje claro y común y, evitar una comunicación técnica, pues se corre el riesgo que los colaboradores que se pretenden impactar, no interioricen la información.

Una de las prácticas en las que coinciden las empresas entrevistadas, es generar un contenido con mensajes sencillos y, sobre todo, en un lenguaje común. Para ello, se recomienda tener en cuenta:

Ilustración 3: Estrategias para la comunicación clara y efectiva de mensajes.



Fuente: Elaborada por Transparencia por Colombia

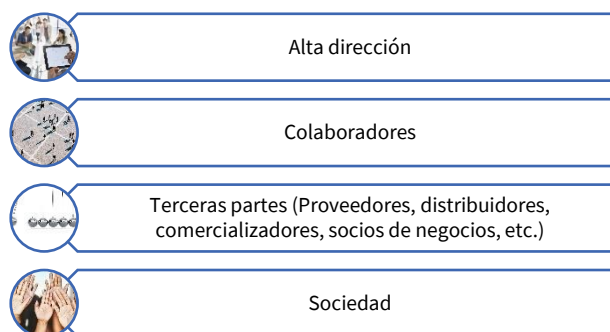
- i. Es necesario saber que el lenguaje claro no sólo se utiliza en el momento de redactar mensajes, sino que también se debe tener en cuenta en las capacitaciones, socializaciones con los colaboradores y terceras partes, y en la documentación que se hace llegar sin importar el medio de comunicación utilizado; es por esta razón que en todo momento se debe pensar y utilizar un lenguaje asertivo.
- ii. Diferenciar el lenguaje dependiendo el grupo objetivo al cual va a llegar la información. En caso de no contar con esta segmentación de grupos, se debe construir mensajes claros en lenguaje comprensible para cualquier persona. Es clave contar con un documento que dé a conocer los significados de los principales términos utilizados, por ejemplo: ¿Qué es corrupción? ¿Cuáles son los tipos de corrupción? ¿Qué es transparencia? Lo anterior, con el fin de armonizar los significados y generar una comprensión común alrededor de cada concepto.

III. Identificación de canales y públicos estratégicos

Los canales de denuncia son los medios que la empresa utiliza para recibir reportes de irregularidades. Cabe aclarar que este medio no es de exclusividad para la denuncia de hechos de corrupción, también se utilizan para la denuncia de actos que transgreden los códigos de ética o códigos de conducta empresarial. Estos canales normalmente son: líneas éticas, páginas web, formularios, correos electrónicos, líderes de áreas y oficiales de cumplimiento. Estos últimos podrían recibir denuncias directa y verbalmente, dependiendo del proceso de denuncia establecido por la empresa.

Además de identificar los canales de denuncia, es necesario definir los públicos a los cuales cada uno de ellos se encuentra dirigido, pues esto ayudará en la elaboración de los mensajes de divulgación, capacitación y socialización. Es así como se deben caracterizar cada uno de los públicos objetivos:

Ilustración 4: Público objetivo de los canales de denuncia.



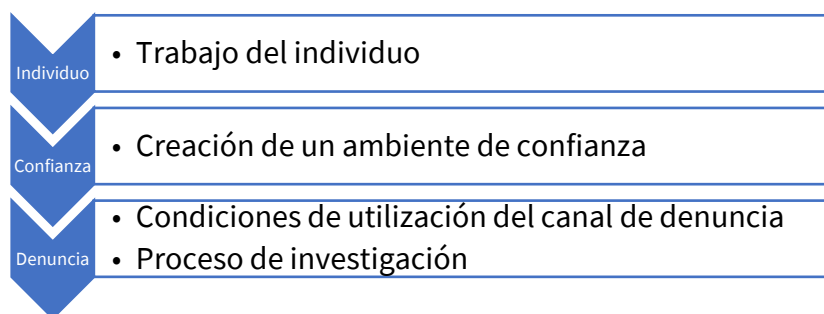
Fuente: Elaborada por Transparencia por Colombia

Después de tener claridad del público objetivo, es posible identificar la información que debe ir para cada uno y determinar si el mensaje será unificado para todos, o si, por el contrario, es diferenciado. La acción que se realice con cada uno de los públicos debe tener el mismo propósito de divulgación y comprensión de la utilización de los canales de denuncia y la protección a denunciante, contribuyendo a generar un ambiente de confianza, reafirmando que no se tendrán represalias por la denuncia y que, por el contrario, se está contribuyendo al fortalecimiento de la integridad de la organización.

IV. Creación de una estrategia comunicativa que involucre la temática de denuncia

La creación de la estrategia comunicativa se debe dirigir en tres direcciones:

Ilustración 5: Estrategia de comunicación de la denuncia.



Fuente: Elaborada por Transparencia por Colombia

En primer lugar, el trabajo del individuo es un necesario para el inicio del diseño e implementación de la estrategia para la promoción de la denuncia de hechos de corrupción. Es acá donde el concepto de seguridad psicológica se debe tener en cuenta, ya que el individuo debe tener y sentir total confianza sobre todo en el momento de realizar una denuncia de hechos de corrupción.

En segundo lugar, la creación de un ambiente de confianza dentro de una gestión organizacional, para que los individuos puedan expresar abiertamente sus necesidades y opiniones sin sentirse reprimidos o sentir miedo ante represalias. Es por esta razón que resulta importante la creación de instancias de participación de los equipos en temas encaminados a mejorar las prácticas anticorrupción, tales como la promoción de una cultura de integridad, la capacitación continua sobre el proceso de denuncia, la pedagogía de los canales de denuncia al interior de las empresas, entre otros.

Lo anterior permitirá generar reflexión frente a situaciones en las que los colaboradores puedan verse reflejados en su quehacer diario y que, a través de estos diálogos abiertos entre los líderes de área y equipos de trabajo, puedan prepararse para tomar la mejor decisión para la empresa, su eficiencia y los valores que la caracterizan.

Así, se empiezan a generar espacios seguros y de confianza, donde los individuos puedan hablar abiertamente con sus líderes sin sentir que su trabajo está en riesgo o verse

afectados por la presión psicológica que pueda ser causada por la situación que enfrentan.

Por último, es necesario que los colaboradores y terceras partes tengan claro cuáles son los canales de denuncia, la forma cómo se puede denunciar y el proceso que lleva la investigación de la denuncia. El uso del canal para el denunciante debe estar guiado por unos lineamientos que generen claridad sobre este proceso, así como con respecto a aclarar si la denuncia puede ser anónima o a nombre propio y si el canal está manejado por un tercero o si llega directamente al oficial de cumplimiento. La Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción⁴, destaca que un canal de denuncias óptimo debe caracterizarse por tener una serie de criterios clave, entre esos, vale la pena mencionar los siguientes:

- i. **Exclusividad del canal para denunciar hechos de corrupción:** ello garantiza que las denuncias sean tratadas de manera diferenciada y segura.
- ii. **Diversidad de canales: formulario virtual, línea telefónica, correo electrónico y atención presencial.** Como se ha mencionado a lo largo del documento, el éxito de los canales se debe, en gran medida, a la diversidad de este instrumento y que los denunciados puedan tener accesibilidad a estos canales de múltiples maneras.
- iii. **Componente pedagógico:** La pedagogía es un componente diferencial para el uso óptimo de los canales de denuncia. Información clara y accesible permitirá que, los denunciados, hagan buen uso de estos canales y, además, se fomenta la conciencia cívica.
- iv. **La existencia de opción de denuncia anónima:** Este es otro aspecto positivo que fue recurrente a lo largo de todas las empresas que participaron del estudio de caso.

Estos criterios, disponibles en la Guía, destacan la importancia de la claridad de los canales de denuncia, la pedagogía alrededor de estos, su diversidad y la garantía del anonimato, entre otras características esenciales para el buen funcionamiento. (Transparencia Por Colombia, 2024).

Teniendo en cuenta los elementos anteriormente mencionados, se debe dar a conocer el proceso de investigación con el fin que los denunciados puedan evidenciar el estado mínimo de la denuncia, por ejemplo: i) denuncia admitida o denegada; ii) denuncia en

⁴ Para consultar la Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción, elaborada por Transparencia por Colombia, visite el siguiente enlace: https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/08/Guia_fortalecimiento-de-canales-de-denuncia_JxT_TPC_VD_0208.pdf

estado de investigación y iii) denuncia cerrada con éxito. Es importante que se mantenga informado al denunciante acerca del proceso.

Complementando la idea anterior, es pertinente referirse a la Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial, la cual detalla los tipos de denuncia que existen y la pertinencia que los colaboradores tengan conocimiento de ello

- i. **Denuncia fundamentada:** Esta se da cuando “se denuncia un hecho de corrupción, aportando algún material probatorio que fundamenta los hechos denunciados” (TPC, 2021).
- ii. **Denuncia no fundamentada:** Este tipo de denuncia ocurre cuando “se denuncia un hecho de corrupción con motivos razonables para creer, en el marco de la información que se tiene y el contexto, que los eventos denunciados son verídicos y posibles” (TPC, 2021) sin embargo, carece del componente de prueba con la que sí cuenta el anterior ejemplo de denuncia.
- iii. **Denuncia falsa o de mala fe:** Esta denuncia ocurre cuando premeditadamente se denuncia un hecho de corrupción, sabiendo que éste nunca ocurrió. Su intención es clara en cuanto a perjudicar a un tercero, “evadir una responsabilidad o dilatar una decisión corporativa” (TPC, 2021).

V. Capacitaciones a colaboradores y terceras partes

Para lograr un funcionamiento eficiente del canal de denuncia, es necesario que tanto los colaboradores de la empresa como sus terceras partes, tengan capacitaciones periódicas frente al uso del canal y el procedimiento de investigación, por parte del equipo de cumplimiento, con apoyo del equipo de gestión humana.

Se deben identificar los mecanismos de más idóneos para cada público, considerando, por ejemplo, cursos online o plataformas internas de la organización donde los colaboradores y proveedores realizan sus capacitaciones. Por su parte, las capacitaciones presenciales permiten abordar las temáticas de denuncia a través de situaciones reales que permitan presentar las modalidades de denuncia y la gestión de la misma.

Los tiempos en los que se pueden realizar estas capacitaciones pueden ser: i. inducción de los colaboradores, ii. reinducción de colaboradores, y iii. cursos anuales que todos los colaboradores deben realizar como parte del plan de desarrollo liderado por gestión humana.

VI. Evaluación de las capacitaciones

Luego de realizar las respectivas capacitaciones, se recomienda que los colaboradores presenten una evaluación, bien sea dentro de la plataforma donde realizan los cursos o a través de formatos en los casos que se realice de manera presencial.

Estas evaluaciones son revisadas en la mayoría de los casos por las áreas de cumplimiento y, de esta forma, se pueden identificar las temáticas más álgidas y obtener insumos para la actualización de las capacitaciones y estrategias de comunicación.

Algunas recomendaciones para tener en cuenta en el momento de realizar la evaluación, es realizar casos donde las personas puedan evidenciar como se aplican en la vida real los lineamientos y/o políticas, de esta forma se puede comprender de mejor manera la utilización de las mismas; también es recomendable que se realicen evaluaciones específicas teniendo en cuenta los cargos críticos o las áreas en donde se puede estar más expuesto a que se pueda materializar un hecho de corrupción, con el fin de prestar mayor atención a las posibles situaciones que se puedan presentar y como sería el deber ser de la aplicación de las políticas.

Frente a las capacitaciones de los proveedores, estas deberían contar con evaluaciones periódicas, que consideren tanto allá evaluación al terminar una capacitación, como la valoración que haga el área de proveedores, todo esto teniendo en cuenta también el plan de desarrollo de proveedores con que cuenta la empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Asuntos Legales. (20 de 12 de 2019). Ocde pide a Colombia que adopte urgentemente una ley de protección a denunciantes. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/ocde-pide-a-colombia-que-adopte-urgentemente-una-ley-de-proteccion-a-denunciantes-2946426>
- Benedetti, A. (2023). *Palabras clave para el estudio de las fronteras*. TeseoPress. Obtenido de <https://www.teseopress.com/palabrasclavefronteras/>
- Beutelspacher, A. (2023). *La importancia del fomento de una cultura de denuncia*. Lecosy Legal Compliance. Obtenido de <https://blog.lecosy.com.mx/index.php/2023/10/30/la-importancia-del-fomento-de-una-cultura-de-denuncia/>
- Caicedo, L. (s.f.). *Canales de Denuncia: Contribuyendo al propósito empresarial*. Compliance. Obtenido de <https://www.compliance.com.co/canales-de-denuncia-contribuyendo-al-proposito-empresarial/>
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Sage Publications. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2666999>
- El Colombiano. (2024). Aprobado en primer debate proyecto que consagra medidas para proteger a denunciantes de corrupción. *El Colombiano*. Obtenido de <https://www.elcolombiano.com/colombia/aprobado-en-primer-debate-proyecto-que-consagra-medidas-para-proteger-a-denunciantes-de-corrupcion-DF24740506>
- Fundación Ideas para la Paz. (s.f.). *Confianza en el sector empresarial*. Obtenido de <https://multimedia.ideaspaz.org/especiales/confianza/index.html>
- Gobierno del Perú. (2010). *Ley 29542*. Plataforma digital única del Estado Peruano.
- Government of Canada. (2005). *Public Servants Disclosure Protection Act*. Obtenido de <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-31.9/fulltext.html>
- Government of the United Kingdom. (2020). *The Public Interest Disclosure Act*. Obtenido de <https://www.gov.uk/government/publications/guidance-for-auditors-and-independent-examiners-of-charities/the-public-interest-disclosure-act--2>
- Instituto Mexicano para la Competividad. (2021). *Pilares de integridad empresarial*. Obtenido de https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/11/Cultura-de-denuncia_PilarV_.pdf
- Iubenda. (s.f.). *Ética en el trabajo: Crear una cultura de apoyo a la denuncia de irregularidades*. Obtenido de <https://www.iubenda.com/es/help/145351-etica-en-el-trabajo-crear-una-cultura-de-apoyo-a-la-denuncia-de-irregularidades>
- Laworatory. (2023). *La relación entre la cultura empresarial y el éxito del canal de denuncias*. Obtenido de <https://laworatory.com/blog/cultura-empresarial-canal-denuncias/>

- Lin, C. P. (2009). *Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Marcia Miceli, J. N. (2008). *Whistle-blowing in Organizations*. Routledge. Obtenido de <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203809495/whistle-blowing-organizations-marcia-miceli-janet-pollex-near-terry-dworkin>
- OEA. (2013). *Ley Modelo para facilitar e incentivar la denuncia de actos de corrupción y proteger a sus denunciantes y testigos*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/ley_modelo_proteccion.pdf
- OEA. (2018). *VIII Cumbre de las Américas*. Obtenido de https://www.summit-americas.org/LIMA_COMMITMENT/LimaCommitment_es.pdf
- ONU. (2023). *Cómo promueve la ONU un compromiso mundial en la lucha contra la corrupción*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2023/12/1526392>
- PNUD. (2020). *Herramienta 3: Guía para establecer el Canal de Denuncias*. Obtenido de <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/mx/Herramienta-Integridad-3.pdf>
- Sinek, S. (2015). *Los líderes comen al final*. Obtenido de <https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/los-lideres-comen-al-final>
- TPC. (2021). *Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/guia-practica-de-orientaciones-para-la-proteccion-al-denunciante-de-corrupcion-empresarial/>
- Transparencia Por Colombia . (2020). *La denuncia como mecanismo anticorrupción en el sector empresarial*.
- Transparencia por Colombia. (2020). *La denuncia de la corrupción y la protección al denunciante en Colombia*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/doc-caracterizacion-denuncia.pdf>
- Transparencia por Colombia. (2021). *Escuela Ciudadana Anticorrupción. Hacia una comprensión integral de la corrupción*.
- Transparencia Por Colombia. (2024). *Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción*. Obtenido de https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/08/Guia_fortalecimiento-de-canales-de-denuncia_JxT_TPC_VD_0208.pdf
- Transparency International. (2009). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Obtenido de <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>

Unión Europea. (2019). *Directiva 2019/1937*. Diario Oficial de la Unión Europea. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2019/305/L00017-00056.pdf>

UNODC. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción*. Obtenido de https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf

Whistleblower Ombuds. (2022). *Whistleblower Protection Act*. Office of the Whistleblower Ombuds. Obtenido de https://whistleblower.house.gov/sites/evo-subsites/whistleblower.house.gov/files/wysiwyg_uploaded/Whistleblower_Protection_Act_Fact_Sheet.pdf

World Compliance Association. (2019). *¿Qué es un canal de denuncias?* *World Compliance Association*. Obtenido de <https://www.worldcomplianceassociation.com/1651/articulo-que-es-un-canal-de-denuncias.html>