Expansión

OPINIÓN

TAPAR O NO TAPAR, ESA ES LA CUESTIÓN

ALFONSO CHOZA / JUAN LUIS MANFREDI 21 AGO. 2025 - 11:22

Las organizaciones que toman conocimiento de hechos ilícitos o delictivos cometidos en su ámbito se enfrentan ante la encrucijada de tapar o, por el contrario, investigar, esclarecer y adoptar decisiones.

Las buenas personas abundan. En las organizaciones, las empresas, los partidos políticos, las universidades o las asociaciones, sus miembros son honestos y persiguen un bien externo definido. Las buenas personas quieren cambiar el mundo, hacer negocios o defender los intereses del barrio ante la administración pública. Sin embargo, unos cuantos tienen otra motivación y basta con que un grupito de personas quiera apropiarse de lo ajeno (beneficios, reputación, posición) para que las instituciones tiemblen. Unos persiguen el enriquecimiento rápido y sin responsabilidades sobre el medio ambiente, otros quieren sacar rédito personal de su posición y capitidisminuir a sus representados, mientras que un tercero ahorra costes empresariales descuidando la seguridad de sus trabajadores. La ambición ciega y se

producen prácticas de chantaje, discriminación, acoso laboral y sexual. Hay que denunciarlo.

Las organizaciones necesitan protegerse y acotar el daño que estas personas pueden llegar a producir. No es solo la conducta deplorable, sino el daño a largo plazo en términos financieros, reputacionales o de marca. El trabajo empieza "en casa" y así lo recoge la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Con el estreno, el próximo 1 de septiembre de 2025, de la Autoridad Independiente de Protección al Informante avanzaremos en la protección de las personas que denuncien irregularidades. La protección principia en el impulso de los sistemas internos de información y los canales de denuncias internos y externos. Solo así estos hechos llegarán rápido y de manera efectiva a la alta dirección y a los responsables de cumplimiento. Las políticas de compliance generan valor para las organizaciones cuando el responsable interno conoce, escucha y evalúa.

Las empresas tienen que actualizar sus políticas de compliance y diseñar una estrategia actualizada. Porque las denuncias van a llegar en un mundo donde el riesgo cero no existe. Tapar la denuncia o ignorarla infringe el principio de realidad. El directivo puede pensar que retrasar la investigación genera una ventaja, ya que puede ganar tiempo, diluir la responsabilidad o esperar a que pase desapercibida. Es una reacción previsible, porque da miedo asumir las consecuencias o reconocer una carencia, pero no contribuye a esclarecer lo sucedido ni a construir una solución. Cuando se filtre (a los medios, a los sindicatos, a la competencia), la estrategia será reactiva y tardía.

Cuando el asunto se judicialice, la organización podrá ser acusada de haber encubierto el asunto, de no haber apoyado a la víctima y de no haber aplicado las propias políticas de compliance. Desde el punto de vista de la comunicación, la organización habrá perdido toda credibilidad, habrá perdido el relato, e irá a remolque en la retransmisión mediática del proceso. Pero, además, desde un punto de vista estrictamente jurídico, se habrá evidenciado que el sistema de compliance no solo falló desde un punto de vista preventivo, sino lo que es mucho más grave, desde un punto de vista reactivo: la organización no hizo nada una vez que conoció la posible irregularidad o el posible delito. Esa falta de reacción evidenciará que no existía esa "cultura de cumplimiento" que exige el Tribunal Supremo para exonerar a la organización de responsabilidad penal. No parece una buena decisión directiva.

La estrategia opuesta plantea la aplicación de las políticas de cumplimiento normativo de la organización. Ante la 'notitia criminis', hay que iniciar una investigación rigurosa y dotar de medios a la persona que la lidere. Podrá hacerlo alguien interno de la organización que deberá tener carácter imparcial e independiente, o podrá recurrirse a

profesionales externos. La investigación es incómoda a todas luces: hay que preguntar, entrevistar a los implicados, recoger indicios, tener una primera idea sólida de lo sucedido, tomar medidas provisionales y, finalmente, adoptar la decisión que corresponda. Seamos optimistas. El investigador puede recomendar el archivo de la investigación por no haber encontrado indicios de actuación irregular o delictiva, pero puede ocurrir en muchas ocasiones que el asunto acabe en el despido del infractor e incluso con la presentación de una denuncia ante los Juzgados o ante la Fiscalía. Es una decisión traumática, ya que esa denuncia o "autodenuncia" podría dar lugar a la imputación penal de la propia organización o bien su llamada a un procedimiento en calidad de responsable civil, sea subsidiario o a título lucrativo.

La mera investigación interna tiene efectos reputacionales. Es probable que acelere el conocimiento público de los hechos, porque alguno de los interesados así lo hará. Sin embargo, la investigación concede una ventaja comunicativa en el manejo del relato y, más aún, otra legal. La defensa puede explicar y argumentar con hechos, datos y relato. El resultado sería el siguiente: la organización conoce los hechos, investiga y denuncia porque respeta la ley, es una organización comprometida con su entorno, pelea contra la corrupción y persigue la injusticia, la discriminación, respeta el medio ambiente, la seguridad laboral, la igualdad... etc. La estrategia de comunicación consigue que esos valores que aparecen subrayados en el código ético se conviertan en hechos tangibles que sirven a la defensa legal. Desde un punto de vista estrictamente jurídico, la organización, ante una previsible imputación penal como consecuencia del delito cometido por su directivo, trabajador o empleado, tendrá sólidos argumentos para convencer a la Fiscalía y a los Juzgados y Tribunales de que, ciertamente, existía una cultura de cumplimiento en la organización que si bien no impidió la comisión del hecho, una vez descubierto este, sí supuso la activación de los protocolos internos que hicieron posible el esclarecimiento de los hechos y la adopción de medidas correctivas.

Tapar nunca es una buena idea. Abracemos la segunda estrategia aun a riesgo de la imputación penal, porque podremos gestionar un relato ante la opinión pública y construir una defensa jurídica que gane la exención penal de la organización sobre la base del compromiso de esta con la cultura ética. En palabras de uno de los fiscales más autorizados de nuestro país, la compañía que se autodenuncie "no tiene que pasar ni un minuto expuesta al procedimiento penal". Tenemos diagnóstico. Es hora de actuar.

Alfonso Choza, abogado especializado en Derecho Penal y Compliance en Cuatrecasas; **Juan Luis Manfredi**, catedrático de Estudios Internacionales y Periodismo en la Universidad de Castilla-La Mancha.