



Facultad de Ciencias, Económicas y Empresariales, ICADE

Una investigación sobre los canales éticos actuales que existen en España

Autor: Paddy Fay-Watt

Clave: 202019497

Coordinadora: Javier Camacho Ibáñez

Índice de Contenidos

1. Resumen	4
2. Introducción	5
2.1 Objetivos	6
2.3 Justificación de su Relevancia	7
2.4 Metodología	8
3. Estado de la Cuestión	10
3.1 Introducción	10
3.2 Definición de “Whistleblowing”	11
3.3 La importancia de las Alertas	12
3.4 ¿Denuncias internas o externas?	14
3.5 La Cultura empresarial	15
3.6 Factores históricos	17
3.7 Tipos de infracciones	18
3.8 Proceso de Alerta	20
3.9 Los motivos positivos del alertador	21
3.10 Los motivos negativos para el alertador	23
3.11 Protección del Alertador	27
3.12 Aplicación de la Teoría	30
4. Resultados y Discusión	31
5. Conclusiones	41
6. Bibliografía	45

1. Summary

Corporate wrongdoing is a persistent problem that plagues the world. It knows no borders. It is a problem that is still prevalent in established democracies and other regimes. Illegal, illegitimate and immoral have costly implications for organisations. Not only does the credibility and reputation of the organisation suffer, but there are also expensive legal battles and penalties that are considered harmful to the long term sustainability of the business. Previous studies indicate the alert channel is a key tool that is currently underutilised by organisations to uncover costly violations in ethical standards. When effective reporting systems are in place, whistleblowers are a vital means of protecting organisations and society because they provide information about serious wrongdoing. This gives the organisation a chance to correct the malpractice before it gets to a critical state.

There are many reasons for the underutilisation of the alert channel. People who speak out can suffer. Many employees are afraid to speak out due to cultures of silence that persist in the organisation and the fear of retaliation. The current legislation to protect employees who speak out provides insufficient security against corporate acts of revenge. Reprisal comes in many forms and the consequences can be severe from the perspective of the whistleblower.

To evaluate the current state of ethical channels, a survey from the Institute of Business Ethics was analysed. This research includes a comparative analysis of ethical channels, focusing on Spain, the European Union, and the United States in particular. The results show that alert channels are still an underutilised resource to report malpractice. Less than half of Spanish employees report unethical activity through an alert channel. The results also suggest that retaliation from organisations is a common practice that deters employees from speaking up.

Key words: *Ethical Channels, The Alert Channel, Speak up, Whistleblowing, Misconduct, Wrongdoing, Corruption, Retaliation, Institute of Business Ethics, Spain, European Union*

1. Resumen

Las irregularidades de las empresas son un problema persistente que asola el mundo. No conoce fronteras. Es un problema que aún prevalece en las democracias establecidas y en otros regímenes. Lo ilegal, lo ilegítimo y lo inmoral tienen costosas implicaciones para las organizaciones. No sólo se resienten la credibilidad y la reputación de la organización, sino que también se producen costosas batallas legales y sanciones que se consideran perjudiciales para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Estudios anteriores indican que el canal de alerta es una herramienta clave que actualmente es infrautilizada por las organizaciones para descubrir costosas violaciones de las normas éticas. Cuando existen sistemas de alerta eficaces, los alertadores son un medio vital para proteger a las empresas y a la sociedad, ya que proporcionan información sobre infracciones graves. Esto da a la organización la oportunidad de corregir la mala práctica antes de que llegue a un estado crítico.

Hay muchas razones para la infrautilización del canal de alerta. Las personas que denuncian pueden sufrir. Muchos empleados tienen miedo de hablar debido a la cultura del silencio que persiste en la organización y al miedo a las represalias. La legislación actual para proteger a los empleados que denuncian no ofrece suficiente seguridad contra los actos de venganza de las empresas. Las represalias adoptan muchas formas y las consecuencias pueden ser graves desde el punto de vista del denunciante.

Para evaluar el estado actual de los canales éticos, se analizó una encuesta del Instituto de Ética Empresarial. Esta investigación incluye un análisis comparativo de los canales éticos, centrándose en España, la Unión Europea y Estados Unidos en particular. Los resultados muestran que los canales de alerta siguen siendo un recurso infrautilizado para denunciar malas prácticas. Menos de la mitad de los empleados españoles que son testigos de una actividad poco ética la denuncian a través de un canal de alerta. Los resultados también sugieren que las represalias de las organizaciones son una práctica común que disuade a los empleados de denunciar.

Palabras Clave: Canales Éticos, El Canal de Alerta, Denuncia, Conducta indebida, Las irregularidades de las empresas, Corrupción, Represalias, Instituto de Ética Empresarial, España, Unión Europea

2. Introducción

El mundo empresarial moderno está experimentando niveles asombrosos de conducta poco ética, ya que el número de escándalos corporativos está aumentando a un ritmo más rápido que nunca (Mishra et al., 2021). En los últimos años se han producido muchos casos de mala conducta empresarial de gran repercusión en diversos ámbitos. Las cuestiones medioambientales están siempre en primera línea de la opinión pública (el vertido masivo de petróleo de BP en 2010), mientras que los escándalos también han implicado importantes violaciones de la información de los clientes (Target en 2013) y el uso excesivo de incentivos financieros. (Wells Fargo en 2016) Estos son solo algunos de los escándalos que han captado la atención del público en los últimos años (Loughran et al., 2022). Los casos de mala conducta tanto en el sector privado como en el público han puesto el tema de la ética empresarial en el punto de mira como nunca.

El canal de alerta llama la atención sobre las irregularidades en las organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro. Ayuda a las organizaciones a evitar catástrofes y garantiza la rendición de cuentas por parte de las partes interesadas. También defiende la transparencia en las instituciones democráticas (Heimstädt & Dobusch, 2018). Con el aumento de la mala conducta empresarial, los mecanismos de denuncia son un recurso cada vez más importante para detectar casos de fraude y otros delitos económicos graves que otros métodos de policía interna y auditoría no logran descubrir. Un sistema de denuncia eficaz puede evitar costosas batallas legales y daños a la reputación de la organización. También hacen del mundo un lugar más seguro para el resto de la sociedad (Kenny & Fotaki, 2021).

Esta investigación analiza el uso de los canales éticos en España en comparación con otros países. Explica la importancia de los canales éticos y su integración en el mundo empresarial moderno. Este trabajo consulta investigaciones anteriores para crear un contexto sobre el estado actual de los sistemas de alerta tal y como existen hoy en día. También analiza una encuesta realizada por el Institute of Business Ethics (IBE) a 10.000 empleados de todo el mundo sobre la ética en el trabajo. Este documento está estructurado en 6 partes: En primer lugar, se presentan los objetivos de esta investigación. Se justifica

la pertinencia y los usos de este estudio en el panorama internacional actual. También se describe en esta sección la metodología utilizada para alcanzar estos objetivos. La siguiente sección contiene una revisión del marco teórico y de las investigaciones previas sobre el canal de alerta de los empleados y las motivaciones de estos. Esta sección proporciona el contexto para el estudio de campo y explica el estado de la cuestión hasta este momento. Los resultados obtenidos del análisis de la encuesta de la IBE se presentan en la tercera sección junto con una discusión e interpretación general. Finalmente, las conclusiones extraídas de estos resultados se discuten en la última sección. En la parte final se exponen también algunas reflexiones personales y las limitaciones de este estudio.

2.1 Objetivos

Las investigaciones anteriores sobre el canal de alerta se han centrado en quiénes son los alertadores, sus intenciones individuales de denuncia, la eficacia de los mecanismos de denuncia y las consecuencias del canal de alerta (Lee & Fargher, 2013). Quiero sumarme a esa investigación y estudiar la situación actual de los sistemas de denuncia en las organizaciones examinando los determinantes de las revelaciones a través del canal de alerta y las consecuencias para los empleados que denuncian comportamientos poco éticos a través de un mecanismo de alerta.

Este trabajo partió de las siguientes preguntas: ¿utilizan los trabajadores un canal ético para denunciar comportamientos poco éticos? ¿Existen factores que disuadan a los trabajadores de denunciar? En caso afirmativo, ¿cuáles son los factores que impiden a los trabajadores utilizar dicho canal para denunciar conductas poco éticas? ¿Existen factores que diferencien a un trabajador de España de otro país en cuanto a su probabilidad de denunciar conductas indebidas? En concreto, el objetivo de este trabajo es analizar el uso del canal ético por parte de los trabajadores españoles. Quiero a) **medir** el número de trabajadores españoles que han utilizado un canal ético para alertar sobre una mala conducta empresarial en el pasado. Me gustaría b) **comparar** el uso del canal por parte de los trabajadores españoles en comparación con otros países y c) **explorar** los factores que impiden a los empleados denunciar las conductas indebidas.

2.3 Justificación de su Relevancia

Los canales de alerta son cada vez más relevantes en el lugar de trabajo. En 2019, la UE introdujo una nueva directiva para proteger a los trabajadores que denuncien violaciones de los derechos sindicales y prácticas poco éticas ("EU Whistleblowing Monitor", 2021). Los Estados miembros de la UE tenían hasta el 17 de diciembre de 2021 para transponer sus disposiciones a sus sistemas jurídicos e institucionales nacionales. La legislación para proteger a los alertadores en su forma actual está fragmentada en todos los países de la UE. Hay poca coherencia en cuanto a las leyes vigentes para promover la alerta y proteger a quienes deciden denunciar. Esta falta de protección deja a los alertadores expuestos a posibilidades de represalias de muchas maneras que se explorarán en esta investigación. Las nuevas normas permitirán a los alertadores revelar la información de forma confidencial a la entidad legal en cuestión o a las autoridades nacionales pertinentes. Si no se toman las medidas adecuadas como resultado de esta denuncia, o si es de interés público, el empleado es libre de hacer pública la información. La directiva prohíbe las represalias por parte de la entidad en cuestión, como suspensiones, descensos de categoría o intimidaciones. En cuanto al ámbito de aplicación material de la directiva, se aplica a las organizaciones tanto del sector privado como del público. En el sector privado, las empresas con 50 empleados o más están obligadas a establecer canales de alerta (Abazi, 2020). El objetivo principal de esta directiva era proporcionar canales de alerta seguros para denunciar infracciones en el lugar de trabajo. Un estudio realizado en 2017 para la Comisión Europea estimó que la pérdida de beneficios potenciales debida a la falta de protección de los alertadores solo en la contratación pública oscilaba entre los 5.800 y los 9.600 millones de euros anuales para la UE (Better Protection of Whistle-Blowers: New EU-Wide Rules to Kick in in 2021 - Consilium, n.d.). Las posibles infracciones abarcan una amplia gama de ámbitos, como la contratación pública, los servicios financieros, el blanqueo de dinero, la seguridad de los productos, la salud pública y la protección de los consumidores y los datos (Protecting Whistle-Blowers, 2019). Los canales de alerta serán obligatorios en muchas empresas que operan en España y en toda Europa. Mi investigación contribuirá a la literatura disponible sobre el estado actual de los canales éticos, y su uso específico en España antes de que se implementen las nuevas normas previstas por esta directiva. Esta investigación analiza el uso del canal ético por parte de los empleados españoles para denunciar conductas indebidas en el lugar de trabajo.

Quiero analizar las motivaciones de los trabajadores españoles para denunciar y examinar algunos de los factores que les impiden hacerlo.

2.4 Metodología

A lo largo de esta tesis, se empleó un enfoque de investigación inductiva para alcanzar los objetivos mencionados. Más concretamente, se siguió una revisión exhaustiva de la literatura preexistente. En el primer apartado, se ha realizado una revisión y observación colectiva de la literatura existente en torno al concepto de canal de alerta. Se examina la cultura del canal de alerta que existe actualmente tanto en España como en el panorama internacional posterior. Este estudio supuso una extensa lectura e investigación de revistas, artículos y experimentos escritos por anteriores estudiosos y personas de todo el mundo con amplios conocimientos sobre el tema en cuestión. Se examinaron los orígenes y la historia de la canal de alerta hasta su desarrollo como instrumento esencial para detectar el fraude en el mundo empresarial actual. Las fuentes bibliográficas importantes para este material procedían de bibliotecas universitarias y de Google Scholar. También se examinaron estudios de casos para presentar una imagen de algunos de los resultados en el mundo real de las revelaciones a través de un canal de alerta. Ayudan a explicar la cultura que existe en torno a este controvertido tema dentro del lugar de trabajo. El objetivo era conocer el uso del canal ético en España en comparación con una gama más amplia de países de diferentes partes del mundo.

Recogida de Datos Cuantitativos

El acceso a los resultados de las encuestas se realizó a través de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, el partner del Institute of Business Ethics (también denominado IBE), para el estudio en España. Los datos utilizados para analizar el canal ético fueron recogidos por Yonder en nombre del IBE. Como tal, se trata de datos cuantitativos tomados de una fuente secundaria que compartió los datos que recogió para su uso en este estudio. Yonder es miembro del British Polling Council y se rige por sus normas. Cuando los datos están disponibles, los resultados de 2021 pueden compararse con los de las encuestas de 2018, 2015 y 2012.

La encuesta fue completada por un total de 9.834 encuestados en 13 países: Australia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Holanda, Nueva Zelanda, Portugal, Sudáfrica, España, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos de América. La encuesta se realizó tanto a directivos como a no directivos de empresas con más de 50 empleados. Comprendía una muestra de unos 750 adultos trabajadores (mayores de 18 años) en cada país. La encuesta se realizó en mayo de 2021. Durante el trabajo de campo se establecieron cuotas representativas a nivel nacional en cada mercado, basadas en la edad, el sexo y la región. Con estas cuotas flexibles, se permitió que la población adulta trabajadora se redujera de forma natural para no representar de forma insuficiente o excesiva a ningún subconjunto de la población trabajadora en un mercado determinado. Así, la muestra se consideró representativa de la población adulta trabajadora en cada uno de los países encuestados.

La encuesta se realizó en línea en la lengua materna del país encuestado. Las preguntas fueron "aleatorias" para evitar cualquier sesgo indebido que pudiera haber al responder a preguntas potencialmente sensibles. En algunos casos, los porcentajes no suman el 100%. Esto se debe a varias razones, como el redondeo, la posibilidad de que los participantes seleccionen más de una respuesta a la pregunta o las opciones adicionales (por ejemplo, no saben qué decir). No se ha comprobado la significación estadística de los datos con las ediciones anteriores de la encuesta. Por lo tanto, cualquier tendencia a lo largo del tiempo debe leerse teniendo esto en cuenta.

A efectos de mi investigación, decidí centrarme en las preguntas relativas al uso de un canal ético. Medí la proporción de trabajadores que fueron testigos de un comportamiento poco ético y que decidieron hablar a través de un canal de alerta. Para aquellos que decidieron hablar, analicé el nivel medio de satisfacción con su decisión. Quería determinar si se enfrentaban a alguna consecuencia negativa como consecuencia de su decisión de denunciar. En el caso de los que fueron testigos de un comportamiento poco ético, pero no alertaron a la alta dirección o a cualquier otro canal, quería entender algunas de las posibles razones.

3. Estado de la Cuestión

3.1 Introducción

Este trabajo pretende explorar el uso del canal ético en España y contribuye a la literatura disponible sobre el mecanismo de alerta. El término "whistleblower" o "denunciante" es intercambiable con el de "alertador". La ONG Xnet ha escrito a la Comisión Europea y a la Delegación Permanente de España solicitando una corrección para eliminar cualquier uso de la frase "denunciante" como traducción de "whistleblower", ya que "denuncia" y "denunciante" tienen implicaciones legales preexistentes en el sistema jurídico español. Su propuesta sugiere utilizar los términos "alertador", "alerta" y "canales de alerta". Por lo tanto, a efectos de este trabajo, estos serán los términos que utilizaremos para describir la denuncia y el canal ético. Como se ha dicho anteriormente, este es un tema muy relevante en estos momentos en toda la UE. La Directiva de la UE sobre el mecanismo de alerta ha creado nuevos requisitos que afectarán a las organizaciones de toda Europa. Pronto será obligatorio un mecanismo de alerta o "canal ético" en las organizaciones con más de 50 empleados ("EU Whistleblowing Monitor", 2021). Las empresas tendrán que adaptar sus procesos para aplicar la nueva legislación. La literatura existente describe la legislación en vigor diseñada para proteger a los alertadores que revelan información. Existen requisitos mínimos en cuanto a la notificación de casos. Se ha llevado a cabo una amplia investigación académica sobre las razones para alertar, tanto desde la perspectiva de la organización como de la persona que denuncia la mala conducta. Los estudios existentes sostienen que tanto las características individuales como los factores situacionales son significativos en la decisión de los empleados públicos de denunciar las infracciones (Cho y Song, 2015; Near y Miceli, 1985). La literatura existente ha explorado principalmente las características de un alertador y la psicología que hay detrás de su decisión de denunciar. Hay que tener en cuenta tanto los costes como los beneficios asociados al uso del canal de alerta. Las anteriores iteraciones de la encuesta de la IBE han examinado una amplia gama de cuestiones relacionadas con la ética en el lugar de trabajo. Sin embargo, se han realizado menos investigaciones específicas sobre el canal de alerta en España. Quiero examinar los factores que determinan la decisión de una persona de denunciar una infracción de las normas éticas. A la inversa, quiero examinar las razones que impiden que un empleado denuncie. Espero llenar este vacío a través de mi propia investigación y análisis de datos de la encuesta de IBE. La forma más eficaz de lograr este objetivo es comparando a España junto a otros países que participaron en la

encuesta. Espero que esta investigación pueda provocar una mayor exploración de los canales éticos, sobre todo en los próximos años, una vez que la directiva haya sido debidamente aplicada por las empresas de toda la UE. Esta investigación servirá para comparar los canales éticos en España antes de que entre en vigor una nueva legislación que podría cambiar drásticamente las actitudes en torno a los canales de alerta.

3.2 Definición de “Whistleblowing”

El término "Whistleblowing" tiene su origen en Inglaterra, cuando los policías hacían sonar el silbato para alertar al público y a otros funcionarios de la existencia de actos delictivos (Hersh, 2002). Hoy en día se utiliza en un contexto empresarial para describir la revelación deliberada de información sobre actividades no triviales que se consideran peligrosas, ilegales, poco éticas, discriminatorias o que suponen un comportamiento incorrecto por parte de una parte interesada de una organización. "Whistleblowing (o la alerta) se refiere a una acción por la que un empleado o un directivo subalterno de una organización revela/expone a una autoridad superior dentro de la organización o fuera de ella una conducta errónea percibida que podría ser ilegal o inmoral, o ambas cosas, por parte de otros colegas de la organización" (O'Sullivan y Ngau, 2014). La alerta se refiere a situaciones en las que un empleado es testigo de algo ilegal, ilegítimo o poco ético que tiene lugar dentro de su organización, y que posteriormente decide tomar medidas para intentar eliminar la infracción. Es de esperar que la infracción se comunique a un directivo o a una figura de autoridad jerárquicamente superior a la parte culpable, de modo que pueda adoptarse alguna medida práctica para remediar la infracción percibida. El objetivo de un canal ético, también conocido como línea directa de ética o canal de alerta, es recoger y procesar las quejas y denuncias de las partes interesadas, tanto internas como externas a la empresa (Camacho, Fernández, González y Miralles, 2013). El canal ético actúa como un medio a través del cual los empleados u otros grupos de interés pueden "Hablar" contra el comportamiento no ético.

Para que se produzca un acto de alerta, deben intervenir al menos cuatro elementos, (1) la persona que alerta o el denunciante, (2) la denuncia o la infracción que se denuncia, (3) la organización en general o una persona o un grupo de personas que trabajan en la

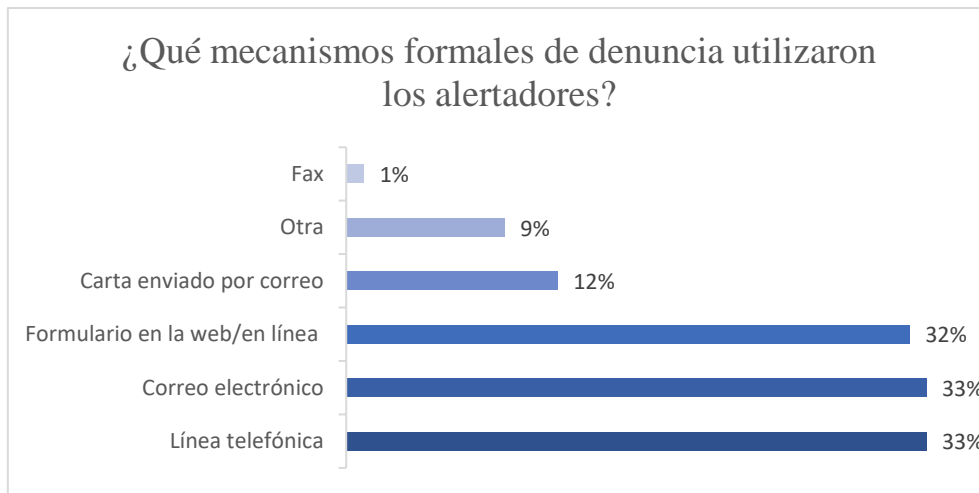
organización que están cometiendo la falta y (4) la parte que recibe la denuncia de la falta por parte del alertador (Near & Miceli, 1985).

3.3 La importancia de las Alertas

El canal de alerta es un instrumento fundamental para que un grupo, organización o sociedad promueva y mantenga sus normas morales. Es un mecanismo importante para prevenir y detectar las malas prácticas organizativas, tanto en el sector público como en el privado (Brown, Mazurski, & Olsen, 2008). La mala conducta empresarial, como el fraude, sigue siendo un problema frecuente en el panorama empresarial. En España, el 65% de las empresas ha sufrido algún tipo de fraude en los últimos 12 meses (Encuesta Fraude 2020-21 | Deloitte España | Risk Advisory, n.d.). A pesar de la mayor presión regulatoria y de los esfuerzos de las entidades en la gestión y prevención del fraude, los delitos de fraude siguen produciéndose en las organizaciones. Según Deloitte, los tres fraudes más comunes por las empresas encuestadas son

1. Fraude en el proceso de ventas y devoluciones.
2. Fraude de proveedores
3. Apropiación indebida

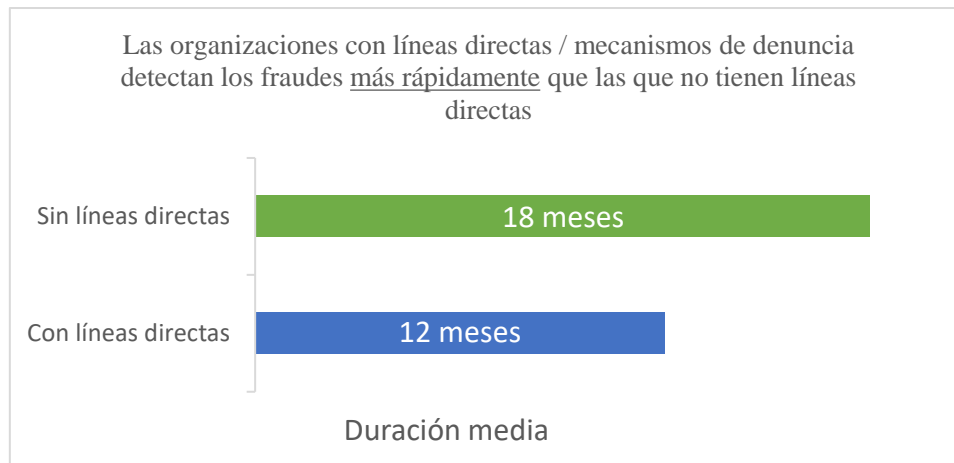
Según un informe de 2020 de la Association of Certified Fraud Examiners (o ACFE), el 43% de los esquemas fraudulentos fueron detectados por una pista. La línea telefónica y el correo electrónico fueron utilizados por los alertadores en el 33% de los casos (Association of Certified Fraud Examiners, 2020).



Fuente: (ACFE, 2020)

Estos canales son fundamentales para corregir las infracciones éticas que pueden ser costosas para las organizaciones y la sociedad en general. Sin ellos, las infracciones organizativas no denunciadas pueden continuar e incluso convertirse en la norma de la organización. Sin duda, las alertas pueden crear inestabilidad en una organización a corto plazo. Sin embargo, también puede contribuir a reducir los costes de la organización a largo plazo (Anvari, Wenzel, Woodyatt, & Haslam, 2019). El canal de alerta puede ser vital para el éxito o incluso la supervivencia de una organización en algunas situaciones. La revelación por parte de un alertador de una mala conducta de su grupo de trabajo a una unidad de supervisión corporativa puede ayudar a evitar la publicidad negativa y las preocupaciones legales que conlleva la denuncia pública. Esto depende de que la denuncia se gestione adecuadamente para que la empresa no se convierta en cómplice de la mala conducta. Además, los mecanismos que fomentan la denuncia interna por parte de los empleados pueden minimizar el gran porcentaje (aproximadamente el 50% según Fredin, 2012) de conductas indebidas presenciadas que no se denuncian.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), analiza e interpreta los datos de miles de casos de fraude cometidos contra organizaciones de todo tipo y tamaño de países de todo el mundo. En "The 2020 Report to the Nations", descubrieron que las empresas con sistemas de notificación interna detectan el fraude 6 meses antes de media que las empresas sin mecanismos de notificación interna. Un sistema eficaz de notificación interna puede ayudar a reducir el tiempo que se tarda en detectar y, posteriormente, en hacer frente a los costosos casos de fraude y corrupción.



Fuente: (ACFE, 2020)

Esto no quiere decir que denunciar sea siempre intrínsecamente moral. Algunas alertas pueden tener la intención de perjudicar a la organización contra la que se dirige, como cuando está motivada por el descontento. Miceli y Near sostienen que este tipo de denuncias son "antisociales". Es decir, que alertan para perjudicar a otros (Miceli & Near, 1997). Sin embargo, los actos del alertador pueden ser vistos por los demás como mal pensados y con efectos secundarios inmorales (o al menos problemáticos), incluso cuando están subjetivamente motivados por consideraciones morales (Anvari, Wenzel, Woodyatt, & Haslam, 2019).

3.4 ¿Denuncias internas o externas?

Los informes internos suelen producirse antes o durante las violaciones éticas. Los procesos internos permiten que los sistemas de gobierno interno de la empresa tomen medidas tempranas y proactivas para eliminar o reducir la probabilidad de una conducta indebida. En muchas circunstancias, la eficacia de las leyes contra los delitos empresariales es limitada. Las medidas preventivas son complejas de aplicar para las autoridades reguladoras, ya que tienen poco conocimiento de las operaciones de cada empresa. Además, las medidas preventivas son costosas si necesitan personal de ejecución (Iwasaki, 2018). Como resultado, la aplicación pública se centra frecuentemente en la disuasión más que en la prevención. Sin embargo, la consecuencia puede no ser suficiente para disuadir los delitos cometidos por las grandes empresas multinacionales que disponen de considerables recursos. En estas circunstancias, la aplicación privada por parte de las empresas puede desempeñar un papel complementario

si sus sistemas de gobernanza interna funcionan eficazmente. Los informes internos permiten a una organización conocer y solucionar sus propios problemas sin la intervención de fuerzas externas. Los mecanismos de alerta interna permiten a una empresa gestionar la situación de forma proactiva y evitar la vergüenza pública, el escrutinio gubernamental, las costosas multas y los litigios. Sin embargo, los informes internos tienen sus riesgos. Es posible que la dirección de la empresa destruya las pruebas de las irregularidades en lugar de abordarlas adecuadamente. Incluso podrían tratar de impedir que el alertador recopile pruebas sólidas de las irregularidades y alienar al empleado (Miceli & Near, 1992).

En cambio, las alertas externas suelen producirse después de que se haya cometido el delito (Near & Miceli, 2016). Al iniciar investigaciones externas, las alertas externas se consideran un enfoque más eficaz para poner fin a las infracciones y aportar los cambios necesarios a la organización que la alerta interna. Los organismos reguladores tienen autoridad directa para sancionar a los infractores después de que se haya denunciado una infracción. Por lo tanto, el papel principal de la información externa es desencadenar la intervención de los organismos reguladores para detectar y sancionar las actividades ilegales. Sin embargo, la revelación pública de la mala conducta de la organización disminuye la confianza del público. La divulgación pública es una gran amenaza para la legitimidad de cualquier organización pública y puede ser muy perjudicial para la empresa a largo plazo. Por lo tanto, tanto las alertas internas como los externos tienen aspectos positivos y negativos asociados (Jeon, 2017).

3.5 La Cultura empresarial

La cultura empresarial describe el entramado de relaciones, procedimientos y tradiciones de una empresa. En esencia, la cultura corporativa impulsa la organización y sus acciones. Orienta la forma de pensar, actuar y sentir de los empleados, y ha sido asignada como el "sistema operativo" de la organización. La cultura corporativa describe todas las costumbres y tradiciones de una empresa que se engloban en la forma de hacer negocios (Mavrommati, 2005).

La creación de una cultura corporativa positiva es un método eficaz para fomentar el uso del canal ético. Las organizaciones que dan valor al establecimiento de una reputación de integridad corporativa podrían utilizar este conocimiento para desarrollar estrategias y sistemas que fomenten la alerta interna de prácticas ilegales, no éticas e ilegítimas (Berry, 2004). Una cultura corporativa positiva ayuda a proteger los valores de las empresas y a garantizar que se tenga en cuenta el interés social. La cultura corporativa puede definirse como el conjunto de valores, creencias, ética y actitudes que caracterizan a una organización y guían sus prácticas. Los directivos prevén que el personal siga estas directrices cuando trate con operaciones empresariales externas. Del mismo modo, los nuevos empleados deben conocer estas prácticas para assimilarlas rápidamente con las operaciones internas de la empresa. Estos principios enseñan a los empleados a percibir, reaccionar y manejar una situación de manera favorable a los intereses de la empresa. Los canales de alerta están muy influenciados por la cultura empresarial, que puede dividirse en dos categorías:

En primer lugar, cuando las empresas han creado un ambiente que trata negativamente a los empleados que denuncian acciones ilícitas cometidas por los directivos, las alertas tienden a suprimirse y rara vez se utilizan para sacar a la luz actividades poco éticas. Si la dirección no valora los canales de alerta o incluso disuade a los empleados de utilizarlos, las objeciones éticas de los empleados serán ignoradas. Estos "códigos de silencio" afectan a la transparencia de las operaciones de la empresa y reducen la probabilidad de detectar actividades ilegales. Los códigos de silencio también hacen que sea más probable que las personas ajenas a la empresa investiguen a la misma e implican indirectamente que las infracciones están permitidas en la corporación sin ninguna repercusión (Yeh, 2011). La toma de decisiones de los empresarios se ve obstaculizada cuando no se escuchan las preocupaciones y recomendaciones alternativas. Además, la moral de los empleados también puede verse afectada, lo que a su vez afecta a los futuros resultados de la empresa.

En segundo lugar, cuando la alta dirección prioriza la eficiencia económica, el crecimiento y la lealtad a la empresa por encima de los ideales éticos y los deberes sociales, crea un entorno propicio para utilizar el canal ético. Los alertadores tienen

fuertes principios que van más allá de sus negocios, y la dirección debe reconocerlo. Cuando la dirección abre su mente para aceptar voces diferentes y no inhibe las objeciones éticas de los empleados, es muy probable que la cultura corporativa cree un clima que anime a los empleados a denunciar las acciones poco éticas (Elliston, 1985). El resultado de esto es que mejora la capacidad de la organización para auto detectar, autor resolver y auto prevenir las conductas indebidas que se producen en el lugar de trabajo. En el mejor de los casos, la cuestión podrá resolverse internamente sin tener que recurrir a un tercero. Por lo tanto, la cultura empresarial dictada por la dirección desempeña un papel fundamental en el establecimiento de una cultura de denuncia de irregularidades. Hay otros factores específicos del entorno en el que opera la empresa que también pueden influir en la probabilidad de que se produzcan alertas.

3.6 Factores históricos

Los factores históricos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las prácticas comerciales de un país y, posteriormente, influyen en la cultura de la denuncia. Por ejemplo, muchos expertos atribuyen el escepticismo francés hacia el canal de alerta, en particular las denuncias anónimas, al caso Dreyfus. En este caso, un oficial judío del ejército francés fue condenado y encarcelado en condiciones muy difíciles en la Isla del Diablo, una prisión notoriamente severa. La experiencia de Dreyfus aumentó la desconfianza del público en las autoridades y puso de manifiesto el riesgo de las falsas acusaciones. La colaboración de Francia con Alemania bajo el gobierno de Vichy durante la Segunda Guerra Mundial también afectó a las actitudes modernas. El gobierno de Vichy colaboró con los ocupantes alemanes para sofocar cualquier movimiento de resistencia dentro de Francia. Las revelaciones anónimas se convirtieron en una forma de delatar a amigos y vecinos. Los estudiosos incluso se refieren al caso Dreyfus y a las colaboraciones de Vichy como "traumas políticos que permanecen impresos en la memoria colectiva francesa" (Katz & Lenglet, 2010). Cuando una empresa estadounidense intentó introducir una línea telefónica anónima, un empleado de la empresa condenó el intento calificándolo de "tácticas de Vichy".

Del mismo modo, en Alemania, el reinado del partido nazi hizo que los ciudadanos se convirtieran en informantes de amigos y familiares. En Alemania del Este, durante la

Guerra Fría, la Stasi (la policía secreta) tenía una amplia red de informadores que divulgaban información sobre las actividades de otros. Estos canales también existieron en Europa del Este y contribuyeron a una cultura del secreto y la desconfianza en los regímenes comunistas totalitarios apoyados por los soviéticos. Estas experiencias contaminaron las actitudes sobre la revelación de información sobre las actividades de otros a las autoridades. Evocan recuerdos del estado policial y de algunos de los duros métodos que utilizaban para recabar información. En toda Europa continental, la sugerencia de canales anónimos obligatorios evoca recuerdos de la Segunda Guerra Mundial y del vecino denunciante (Vaughn, 2012). Estos momentos históricos ayudan a explicar las dificultades que han tenido los reguladores para introducir legislación en torno a los canales éticos y, en particular, a las líneas directas anónimas. Curiosamente, Vaughn sostiene que los países que estuvieron expuestos a un régimen autoritario durante un periodo de tiempo más largo han incorporado la exposición de la mala conducta de los vecinos a una nueva norma cultural. Afirma que, en España, que estuvo bajo un régimen fascista más tiempo que en cualquier otro lugar de Europa, la denuncia de las actividades del vecino sigue siendo una práctica floreciente hasta el día de hoy (Vaughn, 2012).

3.7 Tipos de infracciones

Por lo general, un alertador denuncia los actos delictivos de mala conducta y los actos que el alertador considera inmorales e injustos (O'Sullivan y Ngau, 2014). La mala conducta debe ser material, lo que significa que los costes del delito deben ser suficientes para justificar una investigación más profunda. Por último, desde un punto de vista ético, el alertador debe percibir que la naturaleza de la falta es crítica y que el resultado de esta será un grave peligro. Un estudio sobre los trabajadores de EE. UU. (Near et al., 2004) identificó siete tipos principales de conducta indebida. Los principales tipos de conducta indebida observados se presentan en el siguiente cuadro:

<i>Tipos de infracciones</i>	
Categoría	Componentes
El Robo	Robo de fondos, robo de bienes, aceptación de sobornos/coimas. El uso de la posición oficial para beneficio personal o ventaja injusta.
Residuos	Despilfarro por parte de las personas que no tienen derecho a las prestaciones, despilfarro por parte de un programa mal gestionado y despilfarro de los activos de la organización.
Mala Gestión	El encubrimiento de los malos resultados por parte de la dirección y la realización de falsas proyecciones de resultados.
Problemas de Seguridad	Productos inseguros y condiciones de trabajo inseguras
Acoso Sexual	Insinuaciones sexuales no deseadas o petición de favores sexuales. Contacto verbal/físico de naturaleza sexual
Discriminación Injusta	Discriminación por raza, sexo, religión, etc.
Violaciones Legales	Violación de las leyes aplicables
Fuente: (Near et al., 2004)	

Estos son sólo algunos ejemplos de algunos actos comunes de mala conducta que son motivo para alertar a la alta dirección a través del canal ético en el lugar de trabajo. Como se ha comentado anteriormente, la lista se extiende a cualquier actividad no trivial que se considere peligrosa, ilegal, poco ética, discriminatoria o que suponga un comportamiento incorrecto por parte de una parte interesada de una organización. Curiosamente, Near también descubrió que el tipo de conducta incorrecta puede influir en el proceso de alerta. El estudio reveló que los empleados que presencian determinados tipos de irregularidades, por ejemplo, acoso sexual, son más propensos a denunciarlas que los empleados que observan otros tipos de irregularidades (por ejemplo, robos, despilfarros, problemas de seguridad). El tipo de irregularidad también puede influir en la selección del canal ético por parte del alertador (Jeon, 2017).

Diferentes países se enfrentan a distintos problemas éticos basados en factores históricos, económicos y sociales (Armstrong, 1996). Hoy en día, España es una economía multicultural, de libre comercio, democrática y miembro de la Unión Europea. Muchas empresas multinacionales de renombre han establecido su presencia en España, y muchas empresas españolas han tratado de ampliar sus operaciones a otros países. Como resultado de esta globalización, los problemas éticos y las soluciones a las que se enfrentan las empresas españolas no parecen ser muy diferentes a los de otras economías occidentales (Argandoña, 1999). Sin embargo, cada país tiene rasgos culturales e históricos distintos que dan lugar a problemas y actitudes diferentes para los individuos en el lugar de trabajo. Tradicionalmente, España ha tenido niveles más altos de comportamientos poco éticos, como el soborno y la corrupción, que otros países europeos desarrollados. Según el Índice

de Percepción de la Corrupción (IPC), España ocupó el puesto 34 en 2021. Este índice es un indicador global líder de la corrupción en el sector público. España se sitúa por debajo de otros países occidentales como Holanda, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Francia y Estados Unidos. Transparencia Internacional define la corrupción de forma general como el abuso del poder encomendado para obtener un beneficio privado (Transparency International, 2021). La mayoría de los casos de soborno y corrupción se registran en el sector público. Están relacionados principalmente con concesiones, aprobaciones ambiguas a contratistas y grupos económicos, o la concesión de puestos de trabajo a amigos y familiares. El soborno y la corrupción también se suman a la larga lista de prácticas empresariales poco éticas. Otros ejemplos son las violaciones de la seguridad, el robo, el fraude, la intimidación, el acoso, el uso indebido de datos y las cuestiones medioambientales. El comportamiento poco ético en el lugar de trabajo también puede adoptar muchas otras formas, y corresponde al alertador determinar lo que se considera ético o no.

3.8 Proceso de Alerta

En general, el proceso puede dividirse en cuatro pasos. En primer lugar, el empleado debe determinar si la conducta observada es una forma de mala conducta ilegal, inmoral o ilegítima. Si una actividad entra en conflicto con los valores del empleado o con los valores declarados de la organización, se considerará una mala conducta (O'Sullivan y Ngau, 2014). La decisión de denunciar la acción es la siguiente etapa, y el alertador debe considerar numerosas opciones antes de tomar esta decisión. El alertador debe considerar en primer lugar la naturaleza de la mala conducta y si es posible detenerla sin denunciar el incidente a través de un canal ético. Si es posible detener la mala conducta antes de pasar por canales superiores, puede ser ideal tanto desde la perspectiva del empleado como de la organización (Jeon, 2017). El alertador también debe saber a quién debe revelar la fechoría. La posición personal del empleado también influirá en su decisión de denunciar. Deberá considerar si es capaz de soportar los gastos financieros y emocionales de su revelación y qué tipo de apoyo emocional y financiero podrá obtener en caso de revelación pública. Una vez tomada la decisión a favor del canal de alerta, la organización debe responder. En este paso se incluye la reacción inicial que la organización mostrará

en respuesta a la elección del alertador. La organización tiene la opción de detener la conducta indebida o continuarla.

Por último, la organización debe determinar qué hacer con la persona que ha presentado la alerta. Pueden actuar para corregir la mala conducta y posteriormente elogiar al empleado o incluso recompensarlo. Por el contrario, la empresa puede optar por ignorar al alertador, tomar medidas para suprimir al empleado o refutar la afirmación que el empleado ha hecho contra ella. La organización también puede optar por responder contra el individuo en cuestión imponiendo sanciones profesionales (Kesharwani, 2010). Los procedimientos de denuncia pueden variar según las circunstancias. Por ejemplo, si un empleado no está satisfecho con las acciones de la organización después de haber alerta internamente, puede optar por revelar la información a otros organismos. El tiempo que se tarda en resolver la cuestión también vendrá determinado por los mecanismos empleados. Si se trata de una entidad jurídica, el plazo para resolver este asunto será más largo que en los casos de alerta en los que las cuestiones se resuelven internamente en la organización (Jeon, 2017).

3.9 Los motivos positivos del alertador

Sentido del deber: En la ética empresarial, la cuestión de si la denuncia de actos poco éticos debe considerarse un deber es un debate constante. Este debate consiste en saber si los empleados tienen la obligación moral de alertar sobre los actos ilícitos cuando los han presenciado en el lugar de trabajo. Tsahuridu y Vandekerckhove (2008) sostienen que para garantizar el derecho de alerta y sus beneficios, las organizaciones deben poner en marcha procedimientos internos que permitan a los empleados plantear sus preocupaciones internamente. Al establecer estas políticas y procesos, los empleados se ven entonces moralmente obligados a alertar un incumplimiento de las normas éticas. Sin embargo, este enfoque deja de lado algunos de los costes y riesgos a los que se expone el empleado como resultado de sus acciones. Estas consecuencias negativas, como las represalias y los costes monetarios, se analizan en las siguientes secciones.

Protección: Se sugiere que el propósito principal del canal de alerta desde una perspectiva individual (la persona que habla en contra del comportamiento no ético) es protegerse a sí mismo y a los demás (Roberts, 2014). El alertador desea distanciarse de cualquier mala conducta en caso de que haya repercusiones negativas en una etapa posterior. Al denunciar la mala conducta, se distancian de la mala conducta percibida y de las consecuencias negativas que puedan derivarse de ella.

Perspectivas de una recompensa: Otras motivaciones pueden implicar incentivos monetarios o no monetarios. En los últimos años ha habido muchos debates sobre si los alertadores deben ser recompensados económicamente por la información que dan. Este debate se exacerbó tras la crisis financiera de 2008. En 2010, Estados Unidos promulgó la Ley Dodd-Frank, que permitía a los alertadores recibir recompensas económicas por aportar información a la Comisión de Valores y Bolsa (SEC) o a la Comisión de Comercio de Futuros de Materias Primas (CFTC). "La Comisión pagará recompensas a los denunciadores elegibles que proporcionen voluntariamente a la SEC información original que conduzca a una acción de aplicación exitosa que produzca sanciones monetarias de más de un millón de dólares" (Dodd-Frank Act Rulemaking: Whistleblower Program, n.d.). Este tipo de incentivos financieros puede motivar a los empleados a hablar, aunque son controvertidos.

Situación: En cuanto a los incentivos no monetarios, el juicio social puede ser un factor importante, tanto negativo como positivo. Los individuos pueden decidir hablar con la esperanza de ser percibidos como una especie de "héroe". Por ejemplo, en 1971, el economista Daniel Ellsberg filtró los papeles del Pentágono sobre la participación de Estados Unidos en Vietnam. Se le considera en gran medida un héroe por su papel en esta conspiración. Sin embargo, también hay casos en los que el alertador puede ser visto como un "chivato". La opinión pública está mucho más dividida respecto a Edward Snowden, que rara vez es visto como un héroe y a menudo se le considera un traidor (Butler et al., 2020). La imprevisibilidad de la opinión pública puede desempeñar un papel importante en el pensamiento individual de alertar y tener un efecto tanto positivo como negativo en este sentido.

3.10 Los motivos negativos para el alertador

El efecto 'Mum': Una de las razones por las que la gente a veces guarda silencio sobre sus preocupaciones puede ser lo que los psicólogos han denominado "efecto Mum". Según las investigaciones sobre el "efecto Mum", las personas suelen ser reacias a compartir información negativa por la incomodidad de ser portadoras de malas noticias. Hay pruebas de que los empleados son especialmente reacios a alertar a las personas con autoridad sobre posibles problemas o desafíos. Varios estudios, por ejemplo, han descubierto que los subordinados falsean la información que proporcionan a sus superiores, minimizando la información negativa en el proceso (Rosen & Tesser, 1970). En otras palabras, el efecto momio parece verse amplificado por la conexión jerárquica entre el subordinado y el supervisor.

Cultura del silencio: Festinger (1950) observó que la organización de los grupos en jerarquías impone naturalmente restricciones a la libre comunicación, en particular a las críticas dirigidas a las personas de mayor estatus por parte de los miembros de menor estatus. Esto se considera un ejemplo de comportamiento instrumental y de autoprotección. Cuando los empleados tienen objetivos profesionales ambiciosos que no quieren poner en peligro y carecen de confianza en su supervisor, parece que filtran la información que envían hacia arriba (Read, 1962). Este puede ser un factor que contribuya a que los subordinados sean reacios a revelar información a sus jefes o a otros canales de comunicación dentro de la empresa. Existen numerosos indicios de que las críticas internas de los empleados suelen ser desatendidas u ocultadas intencionadamente en las organizaciones internacionales. Por ejemplo, en años anteriores se informó de una "intolerancia generalizada a la disidencia abierta" en el Banco Mundial. Se ha afirmado que el ex presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, amenazó a sus empleados con el despido si expresaban críticas a las prácticas de la empresa. "La crítica abierta... Uf, eso es básicamente un suicidio" (Entrevista con un miembro del personal de la Secretaría de la ONU). Hasta ahora esta supresión de la crítica interna sólo se ha mencionado de forma anecdótica y no se ha tratado de forma sistemática (Christian, 2022). Esta cultura basada en el miedo y la intimidación puede dificultar que los empleados expresen cualquier recelo que puedan tener sobre las prácticas de la empresa, ya sea en la alerta de una mala conducta o incluso en una sugerencia para cambiar un

proceso concreto. En este artículo se argumenta que, desde la perspectiva de la empresa, la "crítica desde dentro" es ambivalente. Puede ser un recurso, pero también una amenaza para las empresas globales. Las críticas internas pueden poner en peligro la reputación externa de una organización, así como desestabilizarla desde dentro. Esto plantea la cuestión de si las empresas quieren realmente establecer sistemas que creen una cultura en la que los empleados se sientan libres de criticar a la empresa o de denunciar comportamientos poco éticos.

Represalias: El riesgo de represalias suele ser el coste más grave relacionado con las alertas. Las represalias pueden dar lugar a la pérdida de un puesto de trabajo, a efectos negativos en la carrera profesional, a la difamación del propio carácter e incluso a acciones legales. Sin embargo, las represalias también son un concepto subjetivo. Uno de los retos del estudio de las represalias es evaluar la alegación del alertador de que ha sido tratado en desventaja como resultado de su denuncia de mala conducta. También es difícil medir la gravedad de la represalia que han recibido (Near & Miceli, 1996). Dicho esto, la siguiente tabla indica 7 formas comunes de represalias que los empleados han experimentado después de denunciar un incidente a través de un canal de alerta. Se ha adaptado de una investigación anterior de Kesharwani (2010).

- Poner en el punto de mira al alertador: Los empleadores intentarán atacar la fuente, los motivos, la credibilidad, la competencia o cualquier otra cosa del empleado para crear cortinas de humo artificiales. Su objetivo es hacer que parezca que el verdadero problema es el empleado y no la infracción. La organización tratará de atribuirles cualquier culpa.
- Crear un mal historial: Los empleados que anteriormente obtuvieron calificaciones positivas por su rendimiento laboral pueden empezar a recibir evaluaciones negativas de sus jefes. Las organizaciones hacen esto para socavar la credibilidad del empleado alegando que el acto de alertar está motivado por un deseo de venganza contra la organización. Hacen parecer que las evaluaciones

negativas del rendimiento han provocado que el empleado reaccione con hostilidad.

- Amenazarles para que guarden silencio: El empleador puede amenazar al empleado con la rescisión de su contrato si se transparenta el acto ilícito. Esperan utilizar tácticas de miedo para mantener al empleado en silencio.
- Aislar al alertador: El empresario intentará aislar al empleado de sus compañeros y grupos de trabajo. Los jefes suelen asignarles trabajos de menor cualificación o de poca importancia después de quitarles sus actuales responsabilidades laborales. Esta práctica se realiza para humillar al empleado y también sienta las bases para la posibilidad de un posterior despido del empleado por su incompetencia.
- Poner al alertador en una posición de fracaso: Al empleado se le pueden asignar responsabilidades adicionales y una gran cantidad de trabajo inmanejable. Además, se le puede negar el acceso a los recursos organizativos necesarios para completar el trabajo extra que se le ha asignado. La empresa puede entonces despedir al empleado por su bajo rendimiento, a pesar de haberle colocado en una posición insostenible desde el principio.
- Litigios: El empleado puede ser amenazado con ser procesado por su organización por el robo de información sensible y documentos confidenciales pertenecientes a la empresa. Este acto puede ser muy intimidante dada la plétora de recursos de que dispone una organización en comparación con el individuo.
- Eliminar su trabajo o paralizar su carrera: El trabajo de un alertador puede ser eliminado o su carrera puede ser paralizada por sus empleadores. Incluso puede darse el caso de que la empresa esté contratando para sustituir funciones similares. Otra opción es ahogar su carrera negándole cualquier oportunidad de promoción.

Represalias - Un estudio de caso

El siguiente caso se ha adaptado de un artículo de 'The New York Times' de agosto de 2020. Un caso de alto perfil en España involucra a un hombre llamado Roberto Macías. Macías trabajó para la Unión General de Trabajadores, uno de los dos principales sindicatos de España, durante cuatro años antes de sospechar de sus actividades y descargar miles de archivos informáticos de su lugar de trabajo. Cuando el sindicato redujo su plantilla en 2012, fue despedido. Unos meses más tarde, expuso los archivos a un periódico español, desatando una polémica en la que numerosos funcionarios fueron acusados de malversación de fondos públicos.

Aunque envió los papeles de forma anónima, el sindicato lo localizó y presentó una demanda penal, alegando que la ley exigía la confidencialidad del lugar de trabajo y que debería haber denunciado el incidente a la policía o a un tribunal (Roberto Macías, denunciante español, pide ayuda a la UE - The New York Times, 2019). El sindicato pidió para su expleado cuatro años de cárcel y una multa de 60.000 euros por daños morales. Este caso pone de manifiesto la posibilidad real de represalias que existe hoy en día por denunciar a una empresa. También sugiere una forma de aplicar la nueva directiva de la UE para proteger a los denunciantes. Sin embargo, también es evidente que incluso esta nueva legislación puede tener sus limitaciones. Macías fue condenado a 2 años de prisión en España por denunciar la corrupción en la organización sindical en la que trabajaba.

Impactos financieros: La posibilidad de ser degradado o incluso de perder el empleo tiene evidentes repercusiones financieras negativas para el alertador. Las personas también pueden verse envueltas en largos procesos judiciales en los que deben pagar las costas judiciales. En algunos países, las reclamaciones por denuncia de infracciones se tratan en el marco de los derechos laborales. Esto significa que el alertador es responsable de los costes legales, incluso si su caso tiene éxito y gana en los tribunales (Kenny & Fotaki, 2021). Las represalias de los compañeros de trabajo y los jefes, el aislamiento social y las limitaciones laborales y financieras pueden aumentar también los gastos sanitarios. Las restricciones legales sobre lo que los alertadores pueden revelar a otros también pueden intensificar la ansiedad, el estrés y el aislamiento. De estas cuestiones

puede derivarse una gran cantidad de problemas relacionados. Se han registrado casos de trastorno de estrés postraumático (TEPT) y daños morales que pueden tener graves repercusiones en la salud mental de quienes alertan, como depresión clínica, ansiedad, problemas cardíacos, hipertensión y otros problemas de salud relacionados (Lennane, 2012). Tratar estos impactos mentales y físicos cuesta dinero. Sin embargo, hasta el momento, se ha investigado poco sobre la profundidad de estos costes, especialmente en lo que respecta al impacto en las finanzas de los alertadores (Kenny & Fotaki, 2021). Un estudio disponible procede de McMillan (1990), en él participaron 233 denunciantes en los Estados Unidos. Sus resultados revelaron que de los participantes implicados:

- El 90% perdió su trabajo o fue degradado
- El 27% se enfrentó a demandas judiciales
- El 25% tuvo problemas con el alcohol
- El 17% perdió su casa
- El 15% se divorció
- El 10% intentó suicidarse
- El 8% se arruinó

El estudio muestra el impacto real de las represalias para el trabajador medio y es un área que requiere una investigación más profunda para examinar los efectos a largo plazo en aquellos que deciden hablar. Mi investigación cuantitativa examinará el número de alertadores españoles que se han enfrentado a represalias en respuesta a su uso del canal de alerta.

3.11 Protección del Alertador

Para que un canal ético sea eficaz, es decir, para que los empleados de una empresa estén dispuestos a recurrir a él en caso de tener conocimiento o sospecha de una mala conducta, es fundamental que tengan confianza en el sistema. Taylor (2018) encuentra que los empleados públicos son más propensos a denunciar violaciones de las normas éticas cuando tienen un mayor nivel de confianza hacia sus compañeros de trabajo, supervisores y altos directivos. Una de las formas de ganar esta confianza es proporcionar al alertador

una protección real y efectiva frente a las posibles consecuencias negativas de sus acciones. Un trabajador dudará en revelar información si no está protegido de posibles medidas destinadas a perjudicar su carrera profesional, ya sea por parte del empresario o de otros trabajadores. El éxito o el fracaso del programa de cumplimiento de una empresa puede estar determinado en gran parte por la aplicación de un sistema de protección. La provisión de un sistema de denuncia anónima que permita a los empleados proporcionar información sobre violaciones éticas y reducir el miedo de los empleados a las represalias por denunciar una mala conducta en el lugar de trabajo ayuda a crear confianza entre los empleados y la organización. Se sugiere que estos sistemas son clave para influir en el comportamiento ético de los empleados (Park & Blenkinsopp, 2013). Las empresas, a veces por iniciativa propia y otras como resultado de las exigencias de la ley, han incorporado disposiciones en este sentido en sus programas de cumplimiento. A nivel mundial, en el marco de las Naciones Unidas, más de 140 países firmaron la Convención contra la Corrupción en octubre de 2003. Ésta fue ratificada por España el 16 de septiembre de 2005. En virtud de las disposiciones de la Convención, se insta a los países a adoptar las medidas necesarias para proteger a los alertadores de "buena fe" que tengan "motivos razonables". Sin embargo, hasta el momento la recomendación prevista en este precepto no se ha reflejado plenamente en el derecho procesal penal estatal de forma específica (Santamaría & Gómez, 2020).

Leyes como la Sarbanes-Oxley Act en los Estados Unidos obligan a las empresas que cotizan en bolsa a tener algún tipo de sistema de alerta interna por parte de los empleados (Moreno, 2015). En 2012, el presidente Obama firmó la Ley de Mejora de la Protección de los Denunciantes para eliminar las lagunas creadas judicialmente que reducían considerablemente el alcance de la protección que ofrecía la legislación anterior (Zuckerman, 2012). Los Estados Unidos son quizás el principal innovador en lo que respecta a las leyes de whistleblowing y la protección de los canales éticos. Los Estados Unidos son un gran exportador en lo que respecta a la legislación sobre el canal de alerta en el lugar de trabajo, influyendo tanto en las organizaciones internacionales como en otros países democráticos (Schultz & Harutyunyan, 2015). Desde la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, se han introducido sistemas de denuncia corporativa en países como el Reino Unido, Holanda y Bélgica. Del mismo modo, la legislación australiana fomenta los canales de alerta proporcionando algún tipo de protección a los alertadores en la Ley de

Sociedades de 2001. Sin embargo, no existe ninguna legislación que obligue a implantar una línea de denuncia ética en las empresas (Hassink et al. 2007). El débil estatus legal de estos programas hace que la protección proporcionada sea una herramienta poco útil en manos del alertador. En caso de que un empleado sea despedido, las posibilidades de que recupere su empleo son escasas. En la legislación española, la determinación del despido como nulo suele ser difícil, ya que requiere la vulneración de derechos fundamentales. En los casos en que el despido se considera improcedente, el empresario siempre puede pedir una indemnización. La protección real que ofrecen estos actos es muy escasa.

El 4 de marzo de 2022, el Gobierno español aprobó el "Proyecto de Ley reguladora de la protección de las personas que denuncian infracciones normativas y de lucha contra la corrupción", que transpone la Directiva de Whistleblowing (Law for the Protection of Persons Reporting Violations, n.d). La normativa afecta a todas las empresas públicas y privadas de más de 50 trabajadores y a todos los ayuntamientos. En la sentencia sobre el caso de Roberto Macías, el juez se refirió a la Directiva de la UE que se está aplicando en la legislación española. La sentencia reconocía que la Directiva pretendía proteger a los alertadores que divulgasen públicamente información (por ejemplo, a los medios de comunicación), pero que para ello era necesario que "...la persona hubiese presentado primero una alerta a través de los canales internos o externos, sin que se hubiesen tomado las medidas oportunas" (EU Whistleblowing Monitor, n.d.). Se ha argumentado que esta sentencia se dictó en contra del espíritu de la directiva, que pretende proteger a los alertadores como Roberto Macías de las represalias.

Ha habido más complicaciones en España con respecto a la traducción del término "whistleblower". Como se ha comentado anteriormente, la ONG Xnet ha escrito a la Comisión Europea y a la Delegación Permanente de España, expresando su preocupación por la traducción propuesta de la Directiva de la UE sobre Whistleblowing, que podría poner en peligro la protección de los alertadores. Han solicitado que se proporcione una corrección para eliminar cualquier uso de la frase "denunciante" como traducción de "whistleblower", porque "denuncia" y "denunciante" tienen implicaciones legales preexistentes en el sistema jurídico español, según los artículos 259 a 269 de la Ley de

Enjuiciamiento Criminal. Este enfoque crearía obligaciones que entran en conflicto con las disposiciones de la Directiva. En su lugar, la propuesta sugiere que se utilicen los términos "alertador", "alerta" y "canales de alerta", que son más favorables a la protección de los denunciantes y, por lo tanto, se ajustan al principio de la directiva en cuestión ("EU Whistleblowing Monitor", 2021). La eficacia de esta nueva directiva podría influir en que los posibles alertadores futuros se presenten, sabiendo que habrá cierta protección para ellos en la legislación española. A pesar del esfuerzo internacional por regular los canales de alerta, las leyes de denuncia de irregularidades a veces no son tan efectivas como se espera. Las sentencias judiciales relativas a los alertadores se basan a menudo más en consideraciones técnico-jurídicas que en justificaciones éticas. Como resultado, las leyes del canal de alerta pueden no promover una cultura de denuncia de problemas (Vaughn 2012). Por lo tanto, en muchos sentidos, existe el riesgo de que las leyes de protección no se apliquen eficazmente cuando se colocan entre otras leyes.

3.12 Aplicación de la Teoría

Se ha examinado el canal de alerta y su importancia en el lugar de trabajo moderno. Investigaciones anteriores han demostrado los escenarios en los que los empleados utilizan el canal de alerta (Near et al, 2004), y los entornos que promueven su uso (Elliston, 1985; Berry, 2004; Yeh, 2011; Taylor, 2018). Las organizaciones transparentes promueven la cultura corporativa y crean mecanismos para proteger a los empleados y fomentar el uso del canal de alerta para poner de manifiesto comportamientos poco éticos. Esto puede tener muchos beneficios para la organización a largo plazo, a pesar de algunos dolores en el corto plazo. Estos dolores ayudan a explicar la mentalidad de algunas organizaciones (véase el ejemplo del Banco Mundial y el caso de Roberto Macías) que tratan de impedir que los empleados revelen información sensible. Las investigaciones anteriores también ayudan a explicar por qué los empleados son reacios a utilizar los canales éticos para denunciar las infracciones, y los tipos de represalias que se suelen emplear contra ellos (Near & Miceli, 1996; Kesharwani, 2011). También se han puesto de manifiesto las deficiencias e incoherencias de la legislación a la hora de proteger a los alertadores (Hassink et al. 2007). No cabe duda de que un canal de alerta eficaz tiene sus ventajas y, sin embargo, muchas organizaciones no disponen de sistemas potentes para aprovechar la información de los empleados. Una vez examinados los factores que

influyen en las organizaciones y en los alertadores respecto al canal de alerta, es importante analizar la situación actual. A continuación, podemos utilizar los conocimientos preestablecidos y los nuevos datos que se han recogido, para ofrecer un análisis preciso de la situación actual.

4. Resultados y Discusión

4.1 Introducción

En esta sección se presentan los resultados del estudio realizado por la IBE. Se analizan las situaciones globales y específicas de cada país para determinar la situación real en los mismos. El conjunto de datos incluía 9834 respuestas. En los párrafos siguientes, se describen y se presentan por escrito y en forma de gráfico las percepciones críticas que se descubrieron a través del análisis.

4.2 Resultado I

La [Tabla 1](#) muestra una tabla de frecuencias de las respuestas. Nos ayuda a comprender la situación subyacente. En la encuesta participaron 13 países, con una representación equitativa de casi el 7,7% por país.

Tabla 1

Elementos	Frecuencia	Porcentaje
País		
Reino Unido	755	7.7%
Estados Unidos	755	7.7%
Irlanda	757	7.7%
Francia	756	7.7%
Alemania	757	7.7%
Italia	758	7.7%
España	752	7.6%
Australia	757	7.7%
Nueva Zelanda	757	7.7%
Portugal	756	7.7%
Suiza	761	7.7%
Sudáfrica	756	7.7%
Holanda	757	7.7%
Total	9834	100%

Cuando se preguntó a los encuestados si tenían conocimiento de alguna mala conducta por parte de su empleador que pudiera violar la ley o las normas éticas, el 78,3% respondió que no había sido testigo de ninguna infracción. Sin embargo, el 17,8% admitió haber tenido conocimiento de una infracción ética durante el año anterior. Según la IBE, esta cifra es inferior al 28% que se comunicó en 2018. Junto con Sudáfrica y Estados Unidos, España reporta el mayor porcentaje de trabajadores que son conscientes de una actividad poco ética en el trabajo ([Gráfico 1](#)). Se trata de un descenso significativo respecto al 40% de 2018. Sigue estando por encima de la media del 17,8%. Según el Índice de Percepción de la Corrupción, España ha tenido tradicionalmente niveles más altos de actividad no ética como la corrupción que otros países que participan en la encuesta. Con una definición amplia de la corrupción, tal y como se utiliza en el IPC, podemos ver que los trabajadores españoles son testigos de niveles más altos de conductas poco éticas que algunos de sus homólogos en la encuesta. Los países Alemania, Francia, Irlanda, Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Portugal y Holanda se sitúan por delante de España tanto en el Índice como en la encuesta. Los trabajadores de estos países afirman conocer niveles de corrupción o conductas poco éticas inferiores a los de los trabajadores españoles. Sería interesante investigar cualquier correlación entre los datos históricos de la IBE y el IPC para determinar si los trabajadores españoles son testigos de más violaciones de las normas éticas que otros países.

Gráfico 1



4.3 Resultado II

Las infracciones más comunes de las normas éticas denunciadas por el total de la muestra pueden verse en la [Tabla 2](#). La intimidación y el abuso de autoridad son las quejas más comunes. En la encuesta se incluyó una gran variedad de quejas. Las infracciones más comunes de las normas éticas denunciadas por el total de la muestra pueden verse en la Tabla 2. La intimidación y el abuso de autoridad son las denuncias más comunes. En la encuesta se contempló una gran variedad de infracciones. Las infracciones denunciadas coinciden con las identificadas por Near et al (2004) como comunes en el lugar de trabajo.

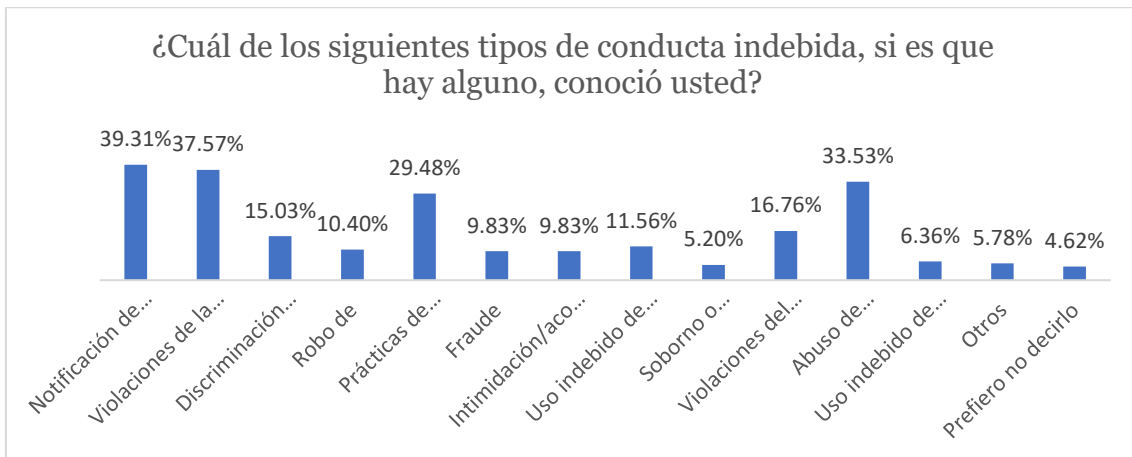
Tabla 2

¿Cuál de los siguientes tipos de conducta indebida, si es que hay alguno, conoció?

Notificación de las horas trabajadas	542	11.9%
Violaciones de la seguridad	525	11.5%
Discriminación (por ejemplo, por etnia, género, edad)	448	9.8%
Robo	298	6.5%
Prácticas de contratación inadecuadas (por ejemplo, favorecer a familiares o amigos)	396	8.7%
Fraude	213	4.7%
Intimidación/acoso	547	12%
Uso indebido de datos, violación de la confidencialidad o de la privacidad	313	6.9%
Soborno o corrupción	149	3.3%
Violaciones del medio ambiente	199	4.4%
Abuso de Autoridad	635	13.9%
Uso indebido de las nuevas tecnologías/inteligencia artificial (IA)	113	2.5%
Otros	98	2.1%
Prefiero no decirlo	85	1.9%
Total	4561	100%

En el [Gráfico 2](#), podemos ver las respuestas específicas de España. Los encuestados son más conscientes de conductas indebidas como la declaración incorrecta de las horas trabajadas (39,31%), las infracciones de seguridad (37,57%), el abuso de autoridad (33,53%) y las prácticas de contratación inadecuadas (por ejemplo, favorecer a familiares o amigos) (29,48%). El abuso de autoridad y las prácticas de contratación inadecuadas pueden estar relacionados con los altos niveles de corrupción que han afectado al país en el pasado.

Gráfico 2



4.4 Resultado III

La [Tabla 3](#) representa el uso actual del canal ético para denunciar las infracciones. Este es un resultado importante para el propósito de este estudio sobre el canal de alerta. Por término medio, el 56,7% de los que presencian una mala conducta denuncian el incidente a través de un canal ético o mecanismo de denuncia.

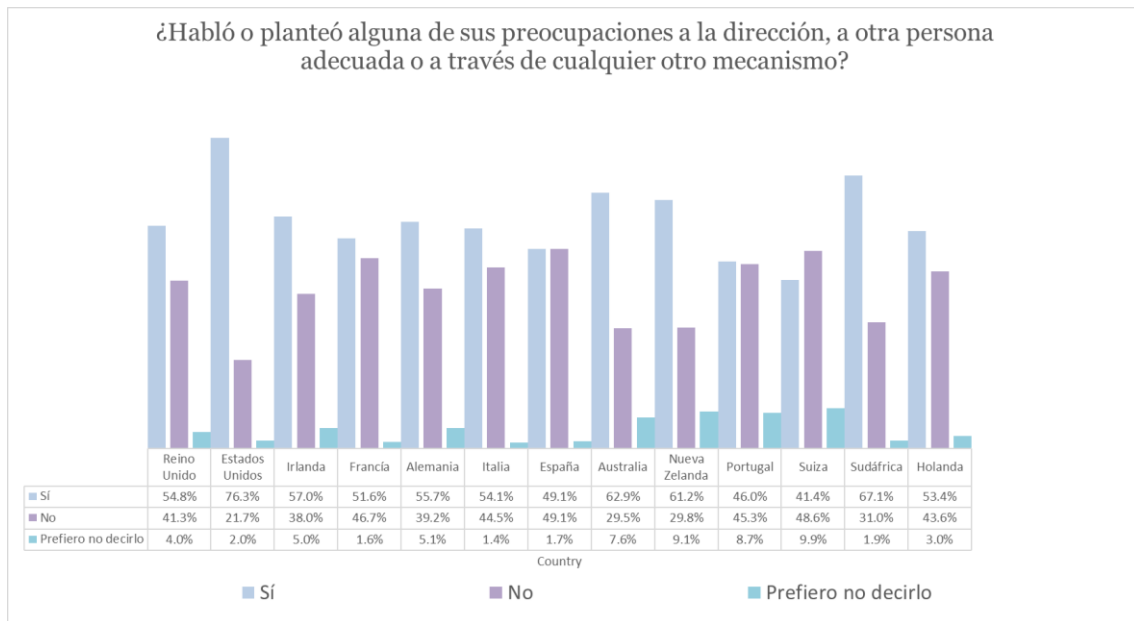
Tabla 3

¿Habló o planteó alguna de sus preocupaciones a la dirección, a otra persona adecuada o a través de cualquier otro mecanismo?

Sí	994	56.7%
No	682	38.9%
Prefiero no decirlo	76	4.3%
Total	1752	100%

España se sitúa por debajo de esta media, ya que menos de la mitad afirma haber denunciado el incidente de mala conducta en cuestión a través de un canal ético. Los empleados de EE.UU. son los más propensos a denunciar un incidente, ya que cerca de tres cuartas partes de los encuestados estadounidenses afirman haber hablado. ([Gráfico 3](#))

Gráfico 3



Anteriormente se examinaron las razones para no denunciar un incidente. En investigaciones anteriores se sugiere que, debido al efecto "Mum", los subordinados pueden tener miedo de informar a su supervisor de malas noticias, como la mala conducta de la empresa. Esto también está relacionado con las "culturas del silencio" que existen en algunas organizaciones. Festinger (1950) argumentó previamente que los trabajadores podrían filtrar la información que dan a los gerentes como un método de autoprotección. Taylor (2018) encuentra que los empleados públicos son más propensos a informar de un incidente de actividad no ética a la autoridad cuando tienen un mayor nivel de confianza hacia sus compañeros de trabajo, supervisores y altos directivos. Los costes personales percibidos afectan sustancialmente a los comportamientos de denuncia y a la decisión de revelar una violación de las normas éticas (Cho & Song, 2015). Las investigaciones anteriores sugieren que el miedo a las represalias es la principal razón por la que los empleados no utilizan el canal ético para denunciar una mala conducta. Se realizó una prueba de chi-cuadrado para entender si la proporción de empleados españoles es significativamente diferente de la proporción global. (Tabla 4) El valor P resultante es igual a 0,01 (<0,05). Por lo tanto, podemos decir que el resultado es estadísticamente significativo. La proporción de trabajadores que hablan es significativamente menor en España que la proporción media. Curiosamente, los Estados Unidos tiene el mayor porcentaje de encuestados que utilizan el canal ético para denunciar las irregularidades.

Como se ha comentado en la revisión de la literatura existente, los EE.UU. tienen leyes más fuertes para proteger a los denunciantes, como la Ley Sarbanes-Oxley. También han utilizado recompensas monetarias (véase la Ley Dodd-Frank) para promover a los denunciantes en el pasado. Sería interesante investigar si estas leyes han creado una cultura en la que se fomenta activamente el uso del canal ético dentro de las organizaciones. Del mismo modo, será interesante ver si la aplicación de la nueva Directiva de la UE sobre Whistleblowing el número de usuarios del canal ético en España más cerca de los Estados Unidos.

Tabla 4

Comparación de las respuestas

Elementos	Observed N%	Expected N%	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
¿Habló o planteó alguna de sus preocupaciones a la dirección, a otra persona adecuada o a través de cualquier otro mecanismo?					
Sí	49.1%	56.7%			
No	49.1%	38.9%	9.69	2	0.01
Prefiero no decir	1.7%	4.3%			

4.5 Resultado IV

La [Tabla 5](#) muestra los niveles de satisfacción con el resultado de la acción de denuncia. Como se ha analizado en el estudio de la literatura preexistente, los niveles de satisfacción dependen de varios factores, como la forma en que se trata la alerta y el cumplimiento del propio deber moral.

Tabla 5

Después de plantear o hablar de sus preocupaciones, ¿en qué medida está satisfecho o insatisfecho con el resultado?

Muy satisfecho	248	24.9%
Bastante satisfecho	364	36.6%
Bastante insatisfecho	164	16.5%
Muy insatisfecho	210	21.1%
No sé	8	0.8%
Total	994	100%

En el desglose por países, la satisfacción incluye tanto "Muy satisfecho" como "Bastante satisfecho". Del mismo modo, la insatisfacción en el gráfico comprende "Muy

insatisfecho" y "Bastante insatisfecho". Se desglosa por países para dar una visión comparativa de la situación. (Gráfico 4) Como podemos ver, los Estados Unidos y España registran los mayores niveles de satisfacción entre los encuestados con su decisión de hablar. Aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados de los Estados Unidos y España declaran estar satisfechos después de plantear sus preocupaciones. Esta cifra es muy superior a la media del 61,6%. En Portugal e Italia, menos de la mitad de los encuestados están satisfechos con el resultado. En la Tabla 6 podemos ver que los niveles de satisfacción en España son significativamente superiores a los del grupo general, con un valor P igual a 0,00 (<0,05). Por lo tanto, después de expresar sus preocupaciones, el nivel de satisfacción de los empleados es significativamente superior a la media. Podemos determinar que los niveles de satisfacción en España están por encima de las expectativas.

Gráfico 4

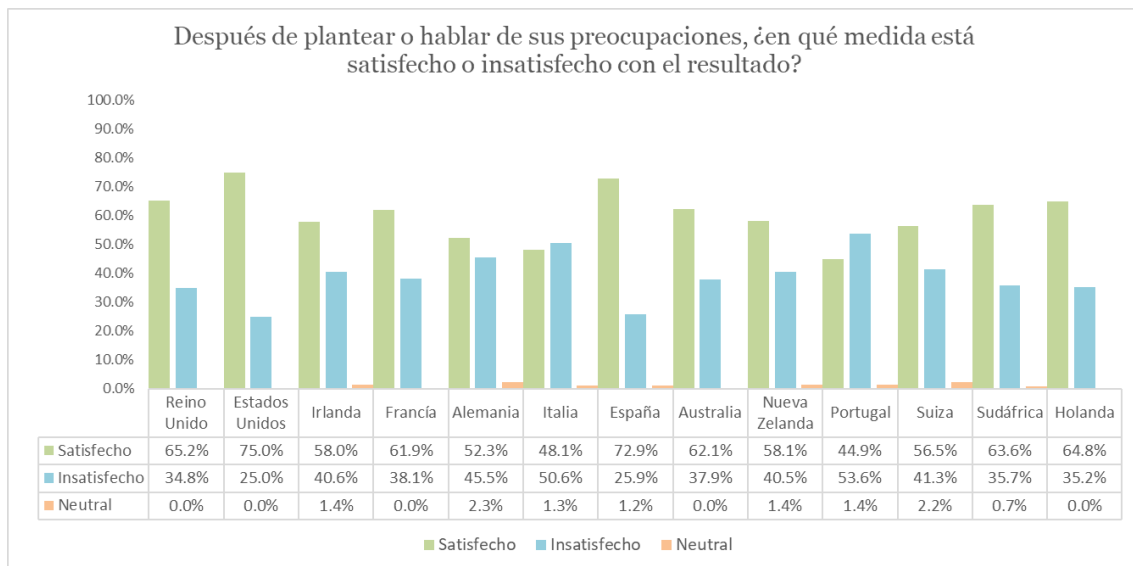


Tabla 6

Comparación de las respuestas

Elementos	Observed N%	Expected N%	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Después de plantear o hablar de sus preocupaciones, ¿en qué medida está satisfecho o insatisfecho con el resultado?					
Muy satisfecho	42.4%	24.9%			
Bastante satisfecho	30.6%	36.6%			
Bastante insatisfecho	14.1%	16.5%	15.36	4	0.00
Muy insatisfecho	11.8%	21.1%			
No sé	1.2%	0.8%			

4.6 Resultado V

La [Tabla 7](#) presenta la situación actual del grave problema de las represalias. Las represalias pueden adoptar muchas formas. Las investigaciones anteriores mostraron que los ejemplos más comunes son el despido, el aislamiento del empleado que señaló el problema y la reducción de las posibilidades de progresar en su carrera. Las represalias son subjetivas. Corresponde al empleado determinar si ha sido tratado de forma diferente después de denunciar un incidente. Diferentes personas pueden tener opiniones dispares sobre los actos de represalia (Near & Miceli, 1996). Esto debe tenerse en cuenta al analizar los datos. Dicho esto, se considera que las represalias son un factor importante que impide a los empleados hablar de la mala conducta que han presenciado. Los resultados obtenidos en la encuesta muestran que esta preocupación está justificada. El 43% afirmó haber sufrido algún tipo de represalia. Estudios anteriores sugieren que las represalias se producen sólo en el 20% de los casos (Kenny & Fotaki, 2021). Los resultados de la encuesta muestran que las represalias son mucho más comunes de lo que se pensaba inicialmente, lo cual es un descubrimiento significativo.

Tabla 7

Después de plantear o hablar de sus preocupaciones, ¿ha experimentado alguna desventaja personal o alguna forma de represalia por hacerlo?		
Sí	428	43.1%
No	535	53.8%
Prefiero no decirlo	31	3.1%
Total	994	100%

Los resultados oscilan entre un máximo del 60% en Francia y un mínimo del 28% en Suiza. ([Gráfico 5](#)) Los trabajadores españoles experimentan represalias en un porcentaje inferior a la media, con aproximadamente un 32% que dice haber experimentado alguna forma de represalia. Para los trabajadores españoles, resulta alentador que España se sitúe por debajo de la media, con un 31,8% que afirma haber sufrido algún tipo de represalia. Resulta interesante que el 44% de los trabajadores de EE.UU. declaren haber recibido una desventaja personal debido a su uso del canal ético. Este resultado contradice en cierto modo la idea de que en EE.UU. existe una legislación más fuerte para proteger a los trabajadores de los actos de represalia. Sin embargo, la diferencia de respuestas entre los países no tiene significación estadística, con un valor P de 0,09 (>0,05) ([Tabla 8](#)). Por lo

tanto, no podemos decir que observemos una diferencia significativa en la proporción de respuestas entre los distintos países.

Gráfico 5

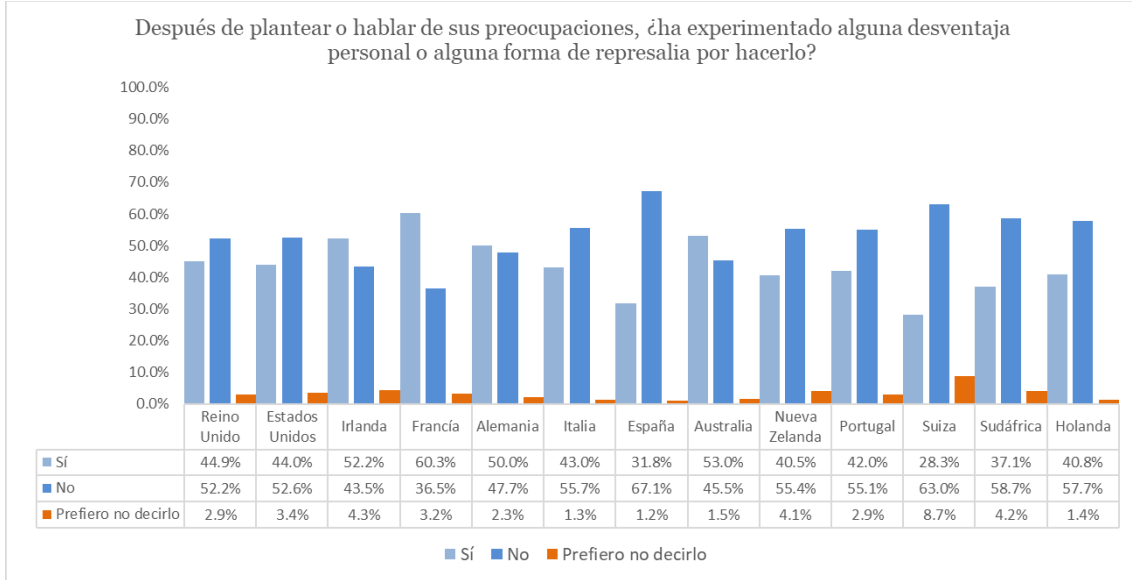


Tabla 8

Pruebas Chi-Square: Después de plantear o hablar de sus preocupaciones, ¿ha experimentado alguna desventaja personal o alguna forma de represalia por hacerlo?

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.531 ^a	24	0.093
Likelihood Ratio	33.084	24	0.102
Linear-by-Linear Association	5.864	1	0.015
N of Valid Cases	994		

a. 13 células (33,3%) tienen un recuento esperado inferior a 5. El recuento mínimo esperado es 1,37

4.7 Resultado VI

Uno de los objetivos de esta investigación es examinar los factores que impiden que un empleado hable. La [Tabla 9](#) muestra los factores que las personas señalaron como influyentes. Los datos proceden del total de la muestra que admitió haber sido testigo de una conducta indebida pero que decidió no denunciarla a través de un canal ético. Los principales factores son el miedo a que se ponga en peligro el propio puesto de trabajo y el escepticismo de que se tomen medidas correctoras. Como se ve en la [Tabla 2](#), 682 participantes dicen haber sido testigos de una infracción de las normas éticas, pero no denunciaron el incidente a través de un mecanismo de notificación o de una línea de alerta ética.

Tabla 9

¿Cuál de las siguientes situaciones, si es que hay alguna, influyó en su decisión de no plantear o hablar de sus preocupaciones?

Sentí que no era de mi incumbencia	141	10.4%
Sentí que podía poner en peligro mi trabajo	232	17%
No creía que se tomaran medidas correctivas	231	17%
Sentí que podría alejarme de mis colegas	144	10.6%
No quería que la dirección me viera como un alborotador	171	12.6%
No sabía a quién dirigirme	76	5.6%
Pensé que era una práctica común	52	3.8%
Pensaba que lo plantearía otra persona	55	4%
Pensé que ya lo sabían	105	7.7%
No pensé que fuera un problema grave en ese momento	63	4.6%
Otros	57	4.2%
Prefiero no decirlo	34	2.5%
Total	1361	100.00%

Según la encuesta, los principales factores que influyen en los trabajadores españoles son: "Sentí que podía poner en peligro mi puesto de trabajo" (31,76%), "No creí que se tomaran medidas correctivas" (31,76%), "Sentí que no era asunto mío" (30,59%), "No quería que la dirección me viera como un alborotador" (21,18%) y "Pensé que ya lo sabían" (12,94%) ([Gráfico 6](#)). Sin embargo, estas cifras se basan en la respuesta de sólo 85 empleados españoles que afirmaron haber visto una infracción y no la denunciaron. Las diferencias observadas entre los distintos países ([Tabla 10](#)) tienen significación estadística con un valor P de 0,00 (<0,05). Podemos concluir que los factores que influyen en los individuos para plantear o hablar de sus preocupaciones difieren entre los países. Este es un resultado importante. Como hemos visto en la literatura anterior, las culturas corporativas y los factores históricos entre países podrían influir en el sentimiento hacia el canal de alerta en ese país. Este resultado es coherente con estas teorías, ya que los distintos países dan importancia a diferentes factores.

Gráfico 6

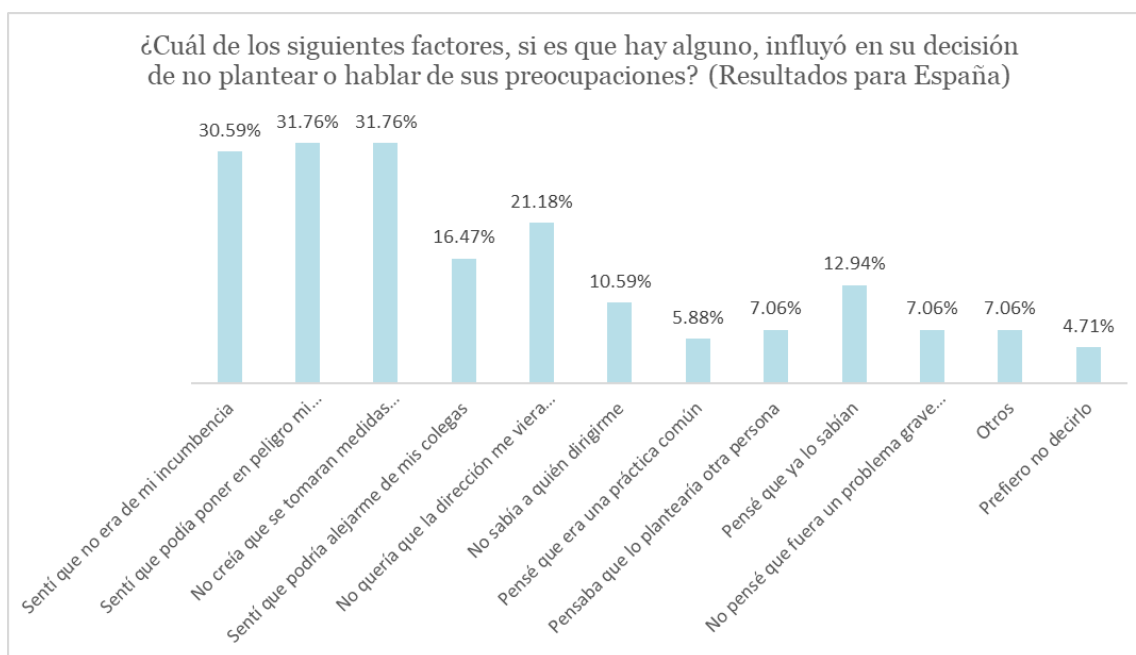


Tabla 10

Pruebas Chi-Square: ¿Cuál de las siguientes situaciones, si es que hay alguna, influyó en su decisión de no plantear o hablar de sus preocupaciones?

Pearson Chi-Square Tests

¿Cuál de las siguientes situaciones, si es que hay alguna, influyó en su decisión de no plantear o hablar de sus preocupaciones?

País	Chi-square	215.794
	df	144
	Sig.	.000 ^{a,b}

Los resultados se basan en las filas y columnas no vacías de cada subtabla interior.

*. El estadístico Chi-cuadrado es significativo al nivel 0,05.

b. Más del 20% de las celdas de esta subtabla tienen un número de celdas esperado inferior a 5. Los resultados de Chi-cuadrado pueden ser inválidos.

5. Conclusiones

5.1 Introducción

Las conclusiones se basan en una revisión de la investigación y la literatura anteriores y en un estudio de campo sobre el estado actual del canal ético en España. El tema de los canales éticos nunca ha sido tan relevante como ahora. Con los escándalos corporativos cada vez más regulares y la nueva legislación a punto de ser introducida para proteger a los alertadores, es un momento adecuado para examinar el canal de alerta tal y como existe actualmente. El objetivo principal de esta investigación era conocer el uso de los canales éticos en España haciendo un análisis comparativo con otros países. Por ello, el

marco teórico se compone de investigaciones anteriores sobre el canal de alerta y los empleados que los utilizan. El objetivo era contextualizar la situación actual. Era necesario establecer qué es un canal ético, los fines para los que se utiliza y las posibles consecuencias de su uso. Denunciar tiene implicaciones positivas y negativas tanto para la persona que denuncia la mala conducta como para la organización contra la que denuncia. Un empleado debe considerar una serie de resultados potenciales y realizar un análisis de costes y beneficios antes de decidir si hablar o no. Las investigaciones anteriores ayudan a comprender las motivaciones y los retos a los que se enfrentan los denunciadores y sus organizaciones. Sin embargo, los estudios anteriores carecen de una descripción completa de la situación actual. Este es el vacío que llena este estudio.

El análisis de la encuesta de la IBE presenta un retrato preciso del estado actual de los canales de alerta en España. La metodología empleada ha sido la más adecuada para alcanzar los objetivos. Habría sido poco realista obtener casi 10.000 respuestas por nuestros propios medios. El acceso a las encuestas se facilitó a través de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (partner de la IBE para el estudio en España). Este fue un recurso esencial para informar de los verdaderos resultados y obtener una valiosa información sobre los canales de alerta en España. Podría haber sido ventajoso crear una encuesta exclusiva para esta investigación. Hay más preguntas que explorar: ¿qué tipo de represalias experimentaron los empleados? ¿Cesó la mala conducta después de ser denunciada? También habría sido beneficioso preguntar si la organización disponía de una línea telefónica de denuncia anónima para los empleados. Son preguntas que podrían plantearse en futuras investigaciones. Sin embargo, las ventajas de utilizar datos recogidos de una fuente de reputación como la IBE son inestimables. Un gran conjunto de datos significa que los resultados son más precisos e indicativos de la población.

Los objetivos específicos de esta investigación eran a) **medir** el número de trabajadores españoles que utilizan el canal de alerta y b) **comparar** España con otros países. Basándonos en el análisis cuantitativo, podemos concluir que el número de trabajadores que denuncian actividades no éticas a través de un canal de alerta es insuficiente. Resulta chocante saber que sólo la mitad de los empleados españoles que son testigos de un

incumplimiento de las normas éticas denuncian el incidente a través de un canal de alerta. A pesar de los riesgos asociados a un canal de alerta que se destacaron en la revisión de la literatura, esperaba que esta cifra fuera mucho mayor. España se encuentra significativamente por debajo de la media del 56,7%. Dado que los empleados españoles manifiestan un mayor nivel de satisfacción con los resultados de la denuncia, parece contradictorio que los empleados españoles no utilicen más el canal de alerta. Sería interesante investigar las razones por las que España está por debajo de la media. Se ha teorizado sobre la influencia de la cultura empresarial y de los factores históricos como posibles factores que influyen en esta estadística, pero no hay pruebas concluyentes que apoyen estas teorías.

El objetivo final era c) **explorar** qué factores impiden a los empleados denunciar las conductas indebidas. Basándonos en investigaciones anteriores y en los resultados de la encuesta, podemos concluir que la práctica predominante de las represalias por parte de las organizaciones es un factor importante. Un asombroso 43% de los encuestados afirma haber experimentado una desventaja personal después de denunciar. Aunque España está por debajo de esta cifra (31,8%), la realidad es que estas cifras son preocupantemente altas si se tiene en cuenta el inmenso impacto que las represalias tienen en un empleado, tanto mental como económicamente. Es de esperar que con la nueva directiva de la UE aumente el número de empleados que utilizan el canal de alerta y disminuya el número de personas que sufren actos de represalia. La nueva legislación debería salvaguardar el canal de alerta y proteger a los alertadores que lo ejercen. Las organizaciones tienen la responsabilidad de cumplir las nuevas normas. Los resultados extraídos de esta investigación deberían utilizarse como punto de referencia a la hora de evaluar el éxito de la nueva legislación para promover el uso del canal ético y proteger a los empleados de los actos de represalia.

5.2 Recomendaciones

En base a estas conclusiones, las empresas deberían considerar fuertemente la implementación de sistemas que promuevan el uso de los canales de alerta y la comunicación de los empleados de forma inmediata. La literatura existente demostró que existen numerosos beneficios al recibir las pistas de los empleados. La nueva legislación obliga a las empresas con 50 o más trabajadores a establecer un canal de alerta interno.

La directiva de la UE también exige a las empresas que adopten las medidas necesarias para prohibir cualquier forma de represalia contra los empleados que denuncien infracciones en la empresa. Las organizaciones deben actuar de forma proactiva y crear sistemas ahora. De este modo, se beneficiarán también de los beneficios que aportan los mecanismos de alerta eficaces. Las investigaciones futuras deberán evaluar el canal de alerta tras la entrada en vigor de las nuevas normas, midiendo el uso que hacen los empleados del canal de alerta para denunciar actividades poco éticas tras la entrada en vigor de las nuevas normas. También deberían medir el número de casos de represalias después de que las nuevas leyes pretendan prohibir tales actos. Esto ayudaría a determinar el éxito general de la directiva.

5.3 Limitaciones

- La muestra global de la encuesta tiene un tamaño suficiente, con 9834 participantes en el conjunto de datos. Sin embargo, al desglosar los datos, es posible que no sea lo suficientemente grande como para ofrecer resultados estadísticamente precisos. Por ejemplo, cuando filtramos por los que utilizaron el canal ético o por país, el tamaño de la muestra se reduce mucho.
- Hubo un gran número de preguntas sin respuesta. El 5% de la muestra "preferiría no decirlo" cuando se le preguntó si había visto a alguien violar las normas éticas en el último año. Se trata de un número elevado que no contribuye adecuadamente a los resultados.
- Se carece de investigaciones previas sobre el canal ético específicas para España. Las iteraciones anteriores de la encuesta de la IBE ofrecen los datos más relevantes. Sin embargo, el estudio de la IBE incluye a los 13 países y aplica un amplio marco de cuestiones relativas a la ética empresarial. Una investigación más profunda del canal ético en las empresas españolas arrojaría resultados más concluyentes.
- Un problema de la realización de encuestas en línea es que resulta difícil interpretar el sentimiento. Sería valioso preguntar a los participantes por qué se sienten de una determinada manera. Por ejemplo, al no denunciar un incidente de mala conducta: ¿por qué creen que no es asunto suyo? Estas respuestas podrían aportar valiosos datos sobre la cultura que rodea el uso de la alarma ética en España.

6. Bibliografía

- Anvari, F., Wenzel, M., Woodyatt, L., & Haslam, S. A. (2019). The social psychology of whistleblowing: An integrated model. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 41–67. <https://doi.org/10.1177/2041386619849085>
- Argandoña, A. (1999). Business Ethics in Spain. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 155–173. <https://doi.org/10.1023/A:1006253604449>
- Armstrong, R.W. (1996) The relationship between culture and perception of ethical problems in international Marketing. *J Bus Ethics* 15, 1199–1208
<https://doi.org/10.1007/BF00412818>
- Association of Certified Fraud Examiners. (2020). Report to the Nations: 2020 Global study on Occupational Fraud and Abuse. Retrieved from <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>
- Berry, B. (2004) Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 16, 1–11
<https://doi.org/10.1023/B:ERRJ.0000017516.40437.b1>
- Better protection of whistle-blowers: New EU-wide rules to kick in in 2021—
Consilium. (n.d.). Retrieved May 18, 2022, from
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/>
- Brown, A. J., Mazurski, E., Olsen, J. (2008). The incidence and significance of whistleblowing. In Brown, A. J. (Ed.), *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organizations* (pp.25–52). Canberra, Australia: ANU Press.
<https://library.oapen.org/bitstream/id/4293744a-0a54-42cd-b272-2329c3633498/459791.pdf>
- Butler, J. V., Serra, D., & Spagnolo, G. (2020). Motivating Whistleblowers. *Management Science*, 66(2), 605–621. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3240>

- Camacho, I., Fernández, J., González, R. and Miralles, J., 2013. *Ética y Responsabilidad Empresarial*. [ebook] Bilbao: Desclée De Brouwer, p.68.
<http://www.ebooks.edesclée.com>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of whistleblowing within government agencies. *Public Personnel Management*, 44, 450–472
<https://doi.org/10.1177/0091026015603206>
- Christian, B. (2022). A threat rather than a resource: why voicing internal criticism is difficult in international organisations. *J Int Relat Dev* 25, 425–449
<https://doi.org/10.1057/s41268-021-00244-w>
- Dodd-Frank Act Rulemaking: Whistleblower Program. (n.d.). Retrieved April 21, 2022, from <https://www.sec.gov/spotlight/dodd-frank/whistleblower.shtml>
- Elliston, F. (1985). Whistleblowing research: Methodological and moral issues.
<https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/806117>
- Encuesta Fraude 2020-21 | Deloitte España | Risk Advisory. (n.d.). Retrieved May 23, 2022, from <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/risk/articles/encuesta-fraude.html>
- EU Whistleblowing Monitor. (2021). Retrieved 10 November 2021, from <https://whistleblowingmonitor.eu/>
- EU Whistleblowing Monitor. (n.d.). Retrieved May 19, 2022, from <https://www.whistleblowingmonitor.eu/country/spain>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/h0056932>
- Fredin, A. (2012). The unexpected cost of staying silent. *Strategic Finance*. Retrieved from <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2012/04/The-Unexpected-Cost-of-Staying-Silent.pdf>
- García Moreno, B. (2015). Whistleblowing y canales institucionales de denuncia. En A. Nieto Martín (dir.), *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. Pp.224-226
https://www.academia.edu/22513888/Whistleblowing_y_canales_institucionales_de_denuncia

- Hassink, H., de Vries, M., & Bollen, L. (2007). A content analysis of whistle-blowing policies of leading European companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25–44.
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9236-9>
- Heimstädt, M., & Dobusch, L. (2018). Politics of disclosure: Organizational transparency as multiactor negotiation. *Public Administration Review*, 78(5), 727–738.
<https://doi.org/10.1111/puar.12895>
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers — heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262.
[http://dx.doi.org/10.1016/S1367-5788\(02\)00025-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1367-5788(02)00025-1)
- Iwasaki, M. (2018). Effects of External Whistleblower Rewards on Internal Reporting (May 26, 2018). Harvard John M. Olin Fellow’s Discussion Paper Series No. 76,
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3188465>
- Janet P. Near, Marcia P. Miceli, (2016) After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing, *Business Horizons*, Volume 59, Issue 1, Pp. 105-114,
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.007>.
- Katz, G., Lenglet, M. (2010) Whistleblowing in French Corporations: Anatomy of a National Taboo. *Philos. of Manag.* 9, 103–122. <https://doi.org/10.5840/pom20109120>
- Kenny, K., Fotaki, M. (2021) The Costs and Labour of Whistleblowing: Bodily Vulnerability and Post-disclosure Survival. *J Bus Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-05012-x>
- Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A Survey of Literature. *IUP Journal of Corporate Governance* Vol. IX, No. 4
https://www.academia.edu/976633/Whistleblowing_A_Survey_of_Literature?auto=citations&from=cover_page
- Law for the Protection of Persons Reporting Violations. (n.d.). Retrieved May 20, 2022, from <https://www.integrityline.com/es>
- Lee, G., Fargher, N. (2013) Companies’ Use of Whistle-Blowing to Detect Fraud: An Examination of Corporate Whistle-Blowing Policies. *J Bus Ethics* 114, 283–295
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1348-9>

Lee, H., Kang, M. M., & Kim, S. Y. (2021). A Psychological Process of Bureaucratic Whistleblowing: Applying the Theory of Planned Behavior. *The American Review of Public Administration*, 51(5), 374–392. <https://doi.org/10.1177/02750740211003345>

Lennane, J. (2012). What happens to whistleblowers, and why? *Social Medicine*, 6(4), 249-258.

<https://www.socialmedicine.info/index.php/socialmedicine/article/view/583/1242>

Loughran, T., McDonald, B., & Otteson, J. R. (2022). How Have Corporate Codes of Ethics Responded to an Era of Increased Scrutiny? *Journal of Business Ethics*.

<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05104-2>

Mavrommati, S. (2005). The dynamics of gatekeepers, corporate culture and whistle blowers. *Corporate Governance Law Review*, 1(3), 385-401.

<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/crpgvrn1&i=408>

McMillan, J. (1990), “Legal protection of whistleblowers,” in *Corruption and Reform, the Fitzgerald Vision*, eds S. Prasser, R. Wear and J. Nethercate, University of Queensland Press, St. Lucia.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York, NY: Lexington

Books. https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=dffRUmygxCMC&oi=fnd&pg=PP19&ots=9WUhDx3jB1&sig=knDp44ibDAm49TSNZHY92zfnack&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1997). Whistle-Blowing. *Antisocial behavior in organizations*, 135-136

https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=nW7FB_2oe8kC&oi=fnd&pg=PA130&dq=whistleblowing+may+be+intended+to+hurt+the+organisation&ots=cKeOJ0aB2y&sig=qF_dxCQ-6G6wEiuViKIybXncySc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.1007/s10551-021-04764-w>

Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105-114.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.007>

Near Janet P and Miceli Marcia P (1985), “Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-16.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF00382668.pdf>

Near, P., & Miceli, P. (1996) Whistle-blowing: Myth and reality, *Journal of Management*, Volume 22, Issue 3, Pages 518-526, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90034-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90034-3).

Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R., & Miceli, M. P. (2004). Does type of wrongdoing affect the whistle-blowing process? *Business Ethics Quarterly*, 14, 219–242

<https://doi.org/10.5840/beq200414210>

O’Sullivan, P., & Ngau, O. (2014). Whistleblowing: a critical philosophical analysis of the component moral decisions of the act and some new perspectives on its moral significance. *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 401–415. <https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.1111/beer.12058>

<https://doi-org.dcu.idm.oclc.org/10.1111/beer.12058>

Park, H. and Blenkinsopp, J. (2013), "The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 520-533. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2012-0004>

<https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2012-0004>

Protecting whistle-blowers: New EU-wide rules approved | News | European Parliament. (2019).

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/pressroom/20190410IPR37529/protecting-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-approved>

Read, W. H. (1962). Upward Communication in Industrial Hierarchies. *Human Relations*, 15(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/001872676201500101>

Roberto Macias, Spanish Whistle-Blower, Appeals to the E.U. for Help—The New York Times. (n.d.). Retrieved May 19, 2022, from

<https://www.nytimes.com/2020/08/22/world/europe/whistleblower-spain-roberto-macias.html>

- Roberts, P. (2014). Motivations for whistleblowing: Personal, private and public interests. In *International handbook on whistleblowing research*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781006795.00017>
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33(3), 253–263. <https://doi.org/10.2307/2786156>
- Schultz, D., & Harutyunyan, K. (2015) Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia, *International Comparative Jurisprudence*, Volume 1, Issue 2, Pp. 87-97, <https://doi.org/10.1016/j.icj.2015.12.005>.
- So Hee Jeon (2017) Where to report wrongdoings? Exploring the determinants of internal versus external whistleblowing, *International Review of Public Administration*, 22:2, 153-171, <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1315235>
- Taylor, J. (2018). Internal whistle-blowing in the public service: A matter of trust. *Public Administration Review*, 78(5), 717–726. <https://doi.org/10.1111/puar.12946>
- Torrent I Santamaría, J., & Pérez Gil de Gómez, L. (2020). Análisis de la Directiva Europea de whistleblowing y principales retos de la nueva regulación. El caso de España. *Derecho PUCP*, (85), 79-114. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.202002.003>
- Transparency International (2021). Corruption Perceptions Index 2021. Transparency International. Retrieved June 2, 2022, from <https://www.transparency.org/en/countries/spain>
- Tsahuridu, E. E. and W. Vandekerckhove. (2008) ‘Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?’, *Journal of Business Ethics* 82(1), 107–118. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9565-3>
- Vaughn, R. G. (2012). *The successes and failures of whistleblower laws*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Pp.253-255 https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=ehyXHWqikIsC&oi=fnd&pg=PR1&ots=RODXQyF7nr&sig=yhhAyJRW2EJ21KqP6s8c1BUtWoU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Vigjilencja Abazi, (2020) The European Union Whistleblower Directive: A ‘Game Changer’ for Whistleblowing Protection?, *Industrial Law Journal*, Volume 49, Issue 4, Pages 640–656, <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwaa023>

Yeh, Y.H. (2011). THE EFFECTIVENESS OF THE WHISTLEBLOWER PROTECTION UNDER SARBANES-OXLEY SECTION 806 IN CORPORATE GOVERNANCE. Pp.397-400
https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/9840/Yeh_ku_0099D_11587_DA_TA_1.pdf

Zuckerman, J. (2012). Congress strengthens whistleblower protections for federal employees. *American Bar Association, Section of Labor and Employment Law*, Issue: November-December. From: <https://www.zuckermanlaw.com/wp-content/uploads/2019/01/Whistleblower-Protection-Enhancement-Act.pdf>