

# Qué pasa con los que denuncian irregularidades y por qué \*

*Jean Lennane*

---

La denuncia de irregularidades se define en la Ley de Protección para *Whistleblowers*<sup>1</sup> de los EEUU, 1989, como lo que ocurre cuando un empleado o ex-empleado revela información

... que el empleado cree, razonablemente, que viola alguna ley, norma o reglamento; considera que hay una mala administración, despido, abuso de la autoridad o un peligro sustancial y específico a la salud o a la seguridad públicas.

Una definición alternativa más corta es “la disidencia organizacional basada en principios”. Ésta es una forma clara y cómoda de ver el asunto y también señala paralelismos entre la denuncia y versiones previas de lo que es básicamente la misma actividad.

El que denuncia irregularidades actúa por principios, dentro de ese individuo se produce un conflicto entre la obediencia a la autoridad inmediata (por lo general, el empleador) y lo que considera como una autoridad más alta [dichos principios]. Implica conceptos como “verdad”, “justicia”, “interés público” o Dios. Pero la reacción que se produce es organizacional, surge de lo que es visto como

---

**Jean Lennane.** Psiquiatra, fundadora y ex presidente de *Whistleblowers Australia*.

\* Este artículo fue publicado en: Klaas Woldring (ed.), *Business Ethics in Australia and New Zealand: Essays and Cases*, Melbourne: Thomas Nelson, 1996, pp 51-63. Se basa en un trabajo de investigación presentado en el Congreso de *Whistleblowers*, Canberra, Australia, 27-28 de marzo. 1993.

---

<sup>1</sup> *Whistleblowers*: los que denuncian el mal uso o el abuso del poder público para beneficio personal y privado, suenan la alarma, dan el pitazo sobre corrupción, favoritismos, cohecho, malas prácticas, etc. NO se trata de “soplones” que traicionen a nadie.

un desafío a la autoridad de la organización; dado que la denuncia la realiza alguien que es parte de la misma, pero que disiente de la cultura aceptada, los principios y las prácticas internas, es considerado un traidor. (La cultura y las prácticas pueden no ser y, por lo general, no son, lo que dicen ser; pocas organizaciones admiten tolerar corrupción, por ejemplo, y el que la denuncia casi siempre está reivindicando los principios que la sociedad o la organización se abrogan, de dicho, como norma).

Grandes problemas han ocurrido y siguen ocurriendo en nuestra sociedad debido a nuestra incapacidad para relacionarnos adecuadamente con la disidencia organizacional basada en los principios del que suele dar “el pitazo”, alertando sobre lo que podríamos llamar un yerro organizacional inescrupuloso. Un ejemplo destacado de esto en NSW [el estado australiano Nueva Gales del Sur] fue el fracaso de la profesión médica, el sistema colonial, el Colegio de Psiquiatras y el Departamento de Salud para hacer frente al Dr. Harry Bailey (que utilizaba un tratamiento peligroso en los pacientes del Hospital Chelmsford de Sydney, llamado terapia de sueño profundo). Las personas que trataron de dar la alarma sobre lo que estaba sucediendo fueron ignoradas y/o victimizadas. Mientras, sus actividades continuaron sin cambio alguno durante veinte años, los costos de este fracaso fueron los siguientes:

- 26 muertes y un número de personas con daño permanente en el cerebro y otros órganos.
- La Comisión Real para investigar el caso Chelmsford tuvo un costo de \$13 millones, dinero, por tanto, que no estuvo disponible para servicios más útiles. Además, el Hospital recibió una publicidad muy dañina (Lupton 1993).

- La viabilidad del seguro de responsabilidad civil médica se vio amenazada por demandas por daños y primas para asegurar médicos que subieron por las nubes (estos gastos se transfieren a los consumidores).
- La reputación y la confianza pública en la profesión médica se vio erosionada. Hubo recortes en la planta profesional de salud y los servicios y beneficios fueron más fáciles de imponer para el gobierno después de este caso.

Los efectos sobre el público por la falta de apoyo y de fomento a la denuncia de irregularidades son generalizados y graves. Algunos ejemplos son:

- La actual recesión económica puede ser vista como la victoria de la *desviación sin principios* en los sectores financiero y bancario sobre las posibles personas dispuestas a denunciar irregularidades, que fueron víctimas al intentar alertar durante la década de los años 80 sobre lo que estaba ocurriendo.
- La contaminación ambiental, que es un gran problema aquí, pero, como ahora es cada vez más claro, estaba sobre extendida detrás de la Cortina de Hierro, dónde, por supuesto, a la denuncia se le dio menos atención aún y los delatores podrían esperar ser enviado a Siberia o recibir un tiro. Chernobyl es un ejemplo bien conocido de los resultados inevitables de la implacable represión de cualquier desacuerdo con las prácticas vigentes, no importa cuán inseguras sean. Algunas de las consecuencias genéticas terribles y otras dolencias graves para el pueblo de Kazajstán, por las pruebas nucleares soviéticas realizadas cerca, sólo ahora están siendo publicadas, a pesar de que habían sido dolorosamente obvias para los locales durante muchos años (Easterman 1993).
- Las catástrofes que se podrían haber evitado, por ejemplo, la del transbordador espacial Challenger (alguien se atrevió a denunciar la inseguridad de la misión y trató de evitar el despegue, pero esto no se hizo público hasta después de que dicho transbordador había estallado). La NASA no hizo caso de la crítica interna y después

de ocurrido el accidente trató de desacreditar a quien había tratado de alertar sobre tal peligro.

- Recortes presupuestales en los servicios públicos, tales como la salud y el transporte, los cuales son necesarios debido al dispendio de tener que financiar la corrupción y la mala gestión en esas áreas.

Los efectos de esta política generalizada que cae sobre los que se atreven a denunciar irregularidades son muy graves. Cabe señalar que muchas personas que son acusadas por la organización por dar “el pitazo” (es decir, que denunciaron hechos fuera de la organización, como en los medios de comunicación o a alguna autoridad), de hecho, no lo habían hecho. Algunos de los falsamente acusados habían escrito un informe en el ejercicio de sus funciones, el contenido del cual no fue del gusto del empleador y luego este texto lo filtró a los medios alguien más. También puede ser que los hechos de que se le acusa haber denunciado hayan podido ser conocidos por otros grupos que están al tanto de la corrupción / mala gestión que está ocurriendo y que no simpatizan con ésta. Como una de esas personas que no había denunciado nada en absoluto y fue acusada de ello dijo:

*... yo sólo era sospechoso por merodear por allí, pero se me acusó de tener la intención de dar el pitazo...*

Los siguientes datos son resultado del estudio realizado en 233 personas que denunciaron irregularidades en los EEUU (McMillan, 1990):

- 90% perdieron sus empleos o fueron degradados
- 27% enfrentaron demandas
- 25% desarrollaron problemas de alcoholismo
- 17% perdieron sus casas
- 15% se divorciaron
- 10% intentaron suicidarse
- 8% se fueron a la quiebra

Bajo los auspicios de *Whistleblowers Australia* (WBA) en 1993 se llevó a cabo un estudio más

detallado, mismo que obtuvo resultados similares. Treinta y cinco participantes habían dado el pitazo sobre corrupción y/o peligros

serios para el público en un período de entre menos de dos a más de veinte años. Venían de una amplia gama ocupacional: banca/finanzas, salud, policía, gobierno local, transporte, enseñanza y diversos servicios públicos estatales y federales. Su estimación del costo de la corrupción para el contribuyente fue de miles de dólares (14%), cientos de miles (17%), 1-30 millones (26%) y cientos de millones (9%) banca/finanzas.

Los peligros para el público incluían: enfermedad, contaminación, equipos hospitalarios inseguros, aviones en malas condiciones, ferrocarriles riesgosos, expedición de licencias de conducir para incompetentes, abuso sexual de menores, incendios/sabotaje y condiciones de trabajo inseguras. Otras investigaciones incluyeron también el peligro para el público en el desalojo ilícito de viviendas, el uso de información privilegiada y fraudes en procesos de inmigración. Usando los mismos indicadores que el estudio de los EEUU:

- 90% perdieron sus empleos o fueron degradados
- 20% desarrollaron problemas con el alcohol
- 20% a largo plazo tuvieron una relación desecha
- 20% fueron amenazados con una demanda por difamación
- 6% intentaron suicidarse
- 9% se declararon en quiebra
- No se hizo la pregunta acerca de la pérdida de la casa

Las represalias de las organizaciones para los que denuncian irregularidades en ellas son muy poderosas y siguen un patrón reconocible. Son aplastantes en su intensidad, dado que la organización puede utilizar tantos miembros de su personal como sea necesario, durante el tiempo que sea necesario, para llevar a alguien que denuncia en solitario directamente hacia abajo. Casi siempre hay algún tipo de acción disciplinaria, a menudo en ámbitos que no tienen relación con lo denunciando, mismos

que pueden llegar al despido. (La capacidad del empleador de tomar medidas en ámbitos supuestamente no relacionados es una barrera importante para una legislación efectiva de protección para los que denuncian). En el estudio de WBA, el 20% fueron despedidos y el 14% degradados, el 14% fueron transferidos a otro pueblo, no sólo dentro del departamento; el 43% fueron presionados a renunciar y el 9% fue despedido.

A menudo hay algún tipo de acción legal, por ejemplo, demandas por difamación o el uso de la Ley de Secretos Oficiales, si se aplica. La principal acción legal en Australia parece ser amenazar con demandar por difamación, esto ocurrió en el 20% de los casos.

Mientras la persona permanece en el trabajo casi siempre se utilizan tácticas informales. En el estudio de la WBA éstas incluyen:

- Aislamiento de los canales habituales de información y consulta (49%) o, tal vez, física (23%), por ejemplo: lo pusieron en una habitación con un escritorio y una silla, sin teléfono y no se les permitía salir sin permiso (en un caso, se le colocó en un edificio separado, sin nadie más allí).
- Eliminación del trabajo normal (43%).
- Abuso y denigración formales e informales, por lo general, llevados a cabo por los supervisores, que también pueden alentar a otros empleados a darle al que denuncia un trato difícil (43%).
- Escrutinio minucioso del control de horarios y registros de trabajo, inspecciones, elaboración de informes desfavorables, incluso obteniéndolos de su empleador anterior (34%).
- Órdenes para realizar trabajos muy exigentes o imposible (26%).
- Referencias para evaluación psiquiátrica o tratamiento de la misma naturaleza (37%, además de un intento de hacerlo 9%).
- Amenazas reiteradas de sanciones disciplinarias (20%).

Otras estrategias que fueron reportadas con menor frecuencia en la encuesta de WBA fueron: otros tipos de acoso, asignación de tareas de baja categoría, denegación de beneficios, denegación de acceso al sitio de trabajo, eliminación de archivos, amenazas de

muerte, multas, investigaciones internas, falsificación de registros y acusaciones no relacionadas.

Por lo general, esta victimización continúa hasta que el que denunció es despedido, renuncia o se jubila tempranamente. En el momento de la encuesta, sólo el 10% de los que habían estado trabajando para la organización en que hicieron la denuncia seguían en el mismo puesto. Un resultado común es el de dimitir o retirarse por problemas de salud relacionados con la victimización (29%), en el momento del estudio, sólo el 29% trabajaba a tiempo completo, el 29% estaba desempleado, el 6% estaba trabajando medio tiempo, el 11% se había retirado y el 6% tenía pensión de invalidez.

### **La respuesta de la organización**

La respuesta de la organización en contra del que denuncia irregularidades internas es planeada, bien orquestada y muy poderosa. En la mayoría de los casos esta respuesta también es muy rápida. Todos los sujetos en el estudio de WBA habían comenzado por presentar una queja interna a través de lo que creyeron eran los canales adecuados para ello. En tres casos (9%) la denuncia no fue más allá de eso. En treinta y dos casos (91%) después de que la queja interna falló, expusieron la irregularidad en alguna entidad externa, por ejemplo, el parlamentario local, el sindicato o con los defensores del pueblo.

La denuncia sólo se hizo pública en los medios de comunicación después de que también fracasó ante las instancias mediadoras. Sólo el 49% había contactado alguna vez a los medios de comunicación, sin embargo, en el 83% de los casos la victimización se produjo inmediatamente después de que la denuncia interna se realizó. En algunos casos las represalias habían comenzado incluso antes de la denuncia formal, por ejemplo, inmediatamente después de que el implicado se se había negado a recibir sobornos. Esto contrasta agudamente con el punto de vista habitual de que los que denuncian buscan publicidad o que son gente repugnante (*ratbags*) que salen corriendo a lavar la ropa sucia en los medios de comunicación a la menor provocación (Parker, 1992).

La respuesta de la organización puede implicar al sindicato del que denuncia, si miembros de éste están activamente involucrados en la práctica cuestionada, en la persecución de la persona que se queja, los dirigentes tienen conexiones con los directivos corruptos u optan por mantener “el asunto tranquilo”. En la encuesta de WBA, mientras el 6% de los sujetos que denunciaron encontraron a su sindicato “útil”, un 17% lo encontró “dañino” e “inútil”, mientras un 23% “ni útil ni perjudicial”.

La respuesta de la organización también puede dar cabida a otras formas de apoyo potencial a los que denuncian, incluidos los miembros del parlamento o su iglesia, si ese es el tema de las controversias, así como si hay alguna conexión. Si la organización es, o incluye, al crimen organizado, los apoyos potenciales pueden verse demasiado intimidados a participar en forma alguna, por pequeña que ésta sea.

Creo que tales respuestas indican que la dinámica de la que el que denuncia o se queja es endémica, es decir, está aceptada dentro de la organización. Me convengo poco a poco de que la aparición de una respuesta poderosa significa que la corrupción incluye a la alta dirección. (Esta correlación aparente puede, de hecho, ser simplemente un reflejo de los niveles de corrupción en las altas esferas directivas en el momento actual, sería interesante probarlo en un país donde la corrupción de alto nivel no sea endémica. ¡Suponiendo, claro, que tal lugar existe!).

La respuesta institucional a la denuncia de irregularidades dentro de la misma no es nueva. El tratamiento tradicional a los amotinados siempre ha sido igualmente salvaje, se toma como un desafío a la autoridad, mismo que no puede ser tolerado, sea cual sea la razón del motín. Los herejes recibieron un trato similar en los días en que la iglesia establecida tenía más autoridad que en la actualidad. El disidente político bajo un régimen totalitario se trata hoy de una manera similar (por ejemplo, en la antigua Unión Soviética), esto incluía el mal uso sistemático de la psiquiatría (que recuerda al mal uso de la misma que experimentan en Australia los que denuncian), donde disentir con la política del gobierno era el único y

suficiente síntoma de una enfermedad no reconocida en otros países: “esquizofrenia progresiva” (Koryagin 1989). En una escala menor, pero que refleja esencialmente el mismo proceso, la víctima de incesto desafía el sistema de la autoridad familiar y, a menos que sea apoyado, es probable que experimente las mismas respuestas destructivas.

Los objetivos de la respuesta de la organización en contra de los que denuncian irregularidades internas son los siguientes:

- 1) Aislar al que denuncia para eliminar su aceptación “dentro del grupo” (con el fin de que ya no sea “uno de nosotros”), dándole el estatus de “externo” mediante su representación como:
  - incompetente
  - desleal
  - demasiado susceptible
  - desequilibrado mental / enfermo
- 2) Asustar a los que de otra manera darían apoyo al que denuncia.
- 3) Evitar investigar o corregir la cuestión que se denuncia.

En gran medida, esto era cierto en los casos de la encuesta de WBA, las irregularidades continuaban sin cambios o aumentaron en un 71% de los casos; los malhechores fueron promovidos (26%) o no se les aplicó ninguna sanción (60%); hubo una acción disciplinaria en contra de los infractores en menos del 14% de los casos; no sólo no hubo un solo caso de acción disciplinaria aplicada en contra del delincuente, sin que los demás involucrados en la misma actividad fueran promovidos. Por el contrario, los que denunciaron fueron dejados a actuar por su cuenta en su lucha, con pérdidas financieras masivas: el 40% sufrió una reducción del 75% o más de sus ingresos y el 49% estimó su pérdida financiera personal en el rango de \$ 100.000 a \$ 1 millón de dólares (incluidos gastos legales y médicos, pérdida de ingresos, jubilación, etc.). En el momento del estudio, su salud física y mental era pobre y sus carreras estaban en ruinas.

Sus familias sufrieron con ellos: treinta de los que denunciaron acumulaban un total de setenta y siete niños. De ellos, sesenta (78%) dijeron haberse visto afectados por divorcio y

separaciones forzadas, el estrés de la pobreza y problemas financieros, educación interrumpida, ansiedad, inseguridad, estrés, ira y pérdida de la fe. En un caso, la familia no podía salir de la casa debido al riesgo (el padre estaba amenazado de muerte por un sicario y se encontraba bajo protección policial), otros casos implicaron una carta de amenaza de muerte dirigida a un niño de seis años; el asesinato de animales domésticos como refuerzo a una amenaza de muerte y ataques públicos contra la imagen de los padres.

### **Los que denuncian y las autoridades legales**

La encuesta de WBA incluía una pregunta sobre la respuesta de las autoridades a las que el que denunció pidió ayuda. Éstas habían sido, en general, muy poco útiles. Un total de cincuenta instituciones se mencionaron, abarcando varios estados y la jurisdicción federal. El Tribunal Administrativo de Apelación obtuvo las mejores evaluaciones, con tres “útil” mencionados, un “ni útil ni perjudicial”; seguido de los Organismos Industriales de Relaciones, con dos “útil”, dos “ni útil ni perjudicial” y dos “perjudicial”. La Defensoría del Pueblo (NSW) sólo tuvo un “útil”, dos “perjudicial”, catorce “ni útil ni perjudicial” y un “inútil”; la Comisión Independiente Contra la Corrupción, un “nocivo” y ocho “ni útil ni perjudicial”. La Comisión de Derechos Humanos y las organizaciones de lucha contra la discriminación anotó dos “nocivo” y cuatro “ni útil ni perjudicial”. La policía anotó dos “nocivo” y cinco “ni útil ni perjudicial”. Los miembros locales del parlamento obtuvieron una “útil”, dos “perjudicial” y seis “ni uno ni lo otro”. La Agencia de Revisión y Protección al Mérito obtuvo un “útil”, dos “nocivo” y dos “ni lo uno ni lo otro”. En total, sólo hubo diez “útil” mencionados, en comparación con veintidós “nocivo” y cincuenta y dos “ni útil ni perjudicial”.

### **Los que denuncian y sus compañeros de trabajo**

Una de las experiencias más angustiantes para la mayoría de los que denuncian irregularidades es la falta de apoyo y la victimización de que son objeto, a veces activa, por parte de sus propios compañeros de trabajo. Particularmente preocupantes son los actos de traición de personas que antes estaban cerca de ellos. Por

lo general, hay algún tipo de apoyo, pero a menudo éste es encubierto. No es raro para los compañeros de trabajo expresar su apoyo y aprobación, pero si están solos y no ser observados, por ejemplo, si se encuentran con el que denunció en un ascensor; pero también pasar por delante de ellos, pretendiendo no reconocerlos, si se encuentran en un corredor abierto donde puedan ser vistos.

En la encuesta de WBA el apoyo abierto e, incluso, secreto, de la mayoría o algunos compañeros de trabajo se produjo en menos de la mitad de los casos, de pocos a ninguno, en más de la mitad. El ostracismo, la persecución activa y la traición se produjeron en algún grado en cerca de tres cuartas partes. En general, parece que la mayoría de los compañeros de trabajo le apuestan a lo seguro.

### **Los que denuncian y los psiquiatras**

Los que denuncian irregularidades son a menudo referidos por el empleador a un psiquiatra. El objetivo es tener una constatación que permita desacreditarlos, levantando la sospecha de que tienen un trastorno de la personalidad, una enfermedad psiquiátrica pre-existente o reacciones neuróticas. Con demasiada frecuencia el psiquiatra seleccionado por el empleador coopera en esto, tal vez confiando en información no corroborada, en los argumentos remitidos por el empleador, esto se hace, generalmente, sin el conocimiento o el consentimiento del implicado.

Si, como no es raro que suceda, el psiquiatra informa que no hay ningún problema pre-existente y las quejas de la persona respecto a las malas prácticas dentro de la organización deben ser tomadas en serio e investigarse adecuadamente, generalmente, el empleador va a insistir en referirlo a otro psiquiatra y si el nuevo informe no le es más útil, a otro... así hasta obtener el resultado deseado. ¡Un informante fue enviado a un total de ocho psiquiatras!

En la encuesta de WBA el 40% de los hombres y el 30% de las mujeres habían sido obligados por su empleador a visitar a un psiquiatra. Vieron entre uno y seis cada uno (promedio de tres), 30% de ellos encontraron la experiencia útil o neutral, al 70% le resultó inútil o preocupante. En tres casos el empleador trató

de referirlos a un psiquiatra, pero esta decisión fue resistida por ellos con éxito.

Los que denuncian también a menudo se presentan con psiquiatras voluntariamente y/o

con su médico de cabecera con síntomas derivados del estrés severo bajo el que se encuentran. Suelen estar extremadamente ansiosos; pueden tener ataques de pánico; dificultades para dormir; pierden la confianza y la autoestima; se deprimen, en ocasiones, al borde del suicidio; pueden intentar suicidarse y se obsesionan con el tema. También pueden presentar problemas de alcohol u otras drogas si comienzan a utilizarlas para intentar lidiar con el estrés o tomarlas por problemas en su matrimonio, causados también por tanto estrés.

En la encuesta de WBA el 83% de los pacientes experimentaron síntomas: los mencionados anteriormente, más sentimientos de culpa y de indignación, diarrea nerviosa, dificultad para respirar, pérdida de apetito, pérdida de peso, presión arterial alta, palpitaciones, pérdida de cabello, atrición dental, pesadillas, dolores de cabeza, cansancio, llanto, temblor, frecuencia urinaria, pérdida de interés en el sexo. Presentaron en promedio 5.3 síntomas cada uno en el momento en que hicieron la denuncia y todavía tenían de 3,6 un promedio en el momento de la encuesta. Entre uno y veinte años después, 43% estaban aún bajo medicación para la depresión, la hipertensión y úlceras estomacales, misma que no requerían antes de haber hecho la denuncia. Sólo el 49% eran originalmente bebedores, de éstos, además de dos anteriormente no bebedores que empezaron a beber para lidiar con el estrés, el 32% había desarrollado un problema de alcoholismo (uno de ellos había dejado de beber por completo debido a las represalias de que fue objeto). Seis (17%) eran fumadores cuando se hizo la denuncia, todos los fumadores aumentaron su consumo de tabaco después, debido a la tensión, aunque uno había renunciado al hábito.

Dieciocho (51%) pensaban durante una hora o más cada día acerca de la denuncia y sus consecuencias. Esta proporción se distribuyó igualmente a través de las distintas categorías de tiempo, es decir, se sigue presentando esta obsesión, incluso después de veinte años.

Dos sujetos intentaron suicidarse, uno de ellos dos veces, y diecisiete (49%) habían considerado el suicidio como solución, diez de ellos, seriamente.

### Denuncias falsas/maliciosas

Al discutir el tema de la denuncia, la posibilidad de una falsa, maliciosa, mezquina o delirante tiene que ser considerada. En el clima actual, sólo la última es probable, porque si está instaurada una protección legal efectiva, es posible que las personas que sospechan que puedan ser acusados de algún delito que han cometido, se protejan de antemano con una acusación en contra de otros, para luego reclamar la protección de la ley. Sin embargo, es importante recordar que incluso con informantes que han estado involucrados en actividades ilícitas, su testimonio es todo lo que a menudo está disponible, especialmente en casos de corrupción en colusión con la delincuencia organizada, también con frecuencia es lo mejor de lo que se dispone.

Es importante no quedar atrapado en el proceso de inspección y análisis minucioso, tan típico de la situación de denuncia de irregularidades, descrito tan bien en las pruebas aportadas a la Comisión Real de Nagle sobre el sistema penitenciario en NSW en el año 1976 por Len Evers, un psicólogo que dio el pitazo sobre las golpizas que ocurrieron después de una revuelta:

Bueno, supongo que la manzana de la discordia [con un alto funcionario de los Servicios Penitenciarios] fue si debía declarar en ese momento y, si lo hiciera, qué tipo de garantías pudiera darme de que los prisioneros en cuestión no serían discriminados en forma alguna; la otra cuestión, supongo, fue que en ese momento el interés departamental ya me había hecho sospechoso. Me pareció que no estaban siguiendo la línea que deberían haber tomado, sino que estaban, de hecho, examinándome a mí, y no los hechos por los que intentaba llamar su atención (Nagle 1976).

A pesar de lo que a los empleadores les gustaría creer acerca sobre las personalidades de los que denuncian irregularidades, por lo que se puede ver de los resultados de la encuesta de WBA

parecería no haber nada especial en ellas. En una adaptación de la escala de Myers-Briggs, el 60% eran introvertidos y 40% extrovertidos, es decir, son menos extrovertidos que la población general, en donde estos porcentajes, más o menos, se invierten. En los ejes restantes, hubo una preponderancia en ellos de la combinación de sensación, pensamiento, percepción del 46%, mucho mayor que el 12% aproximado de la población general. Este tipo de personalidad se considera especialmente adecuado para profesiones como contabilidad y control de calidad (Myers 1980), por lo que tal vez no sea tan sorprendente encontrarlo también entre los que denuncian irregularidades. Sin embargo, esto es la antítesis de la percepción que los empleadores tienen de ellos, dado que los acusan sin bases de tener personalidades impulsivas que sólo buscan publicidad.

Los que denuncian tampoco reportaron ser muy religiosos; veintiuno (60%) dijeron que eran cristianos (ninguna otra religión fue mencionada), catorce (40%) no tenían alguna creencia formal (en el censo de 1992, el 68% de los australianos se clasificaron como cristianos). No obstante esto, sus motivos para sonar la alarma sobre lo que consideraron como irregularidades graves fueron predominantemente éticos: deber, preocupación por los demás, justicia o hacer algo para detener el delito. Pero, incluso si en realidad fueran todos del tipo de los que buscan publicidad, criminales o “difíciles”; su salud mental, su personalidad, sus motivaciones para denunciar y su moral deberían ser irrelevantes *lo único importante tendría que ser si lo que denunciaron es verdad o no* (subrayado de los editores).

### La corrupción de los organismos de protección

Una cuestión muy importante es el proceso de corrupción que quizá de manera inevitable afecte a los investigadores y a los organismos para la protección de los que denuncian. Es una experiencia casi universal que los cuerpos que han sido creados para reparar las injusticias de este tipo, poco a poco pasan a formar parte del sistema de autoridad y, por lo tanto, se trastocan en inútiles para los objetivos por los que fueron creados. La mayoría de las comisiones reales, al final, se convierten en pantallas (investigaciones formales instigadas por el

gobierno). A veces, fueron creados exactamente para eso pero, a menudo, inicialmente no, sino que se dañan por el contacto muy cercano y de largo plazo con la cultura en cuestión.

La investigación de Fitzgerald en Queensland fue una honrosa excepción a esto. Asistí a ésta una tarde mientras Jack Herbert fue a presentar su declaración (se trataba de un portador de tomas ilegales), estaba describiendo cómo había funcionado su sistema, dando una impresión de normalidad inofensiva y, a veces, hasta divertida. Se trataba de un relato seductor que fue regresado a la realidad a intervalos bastante regulares por el Comisionado, con preguntas firmes y corteses les recordó a él y al tribunal que era un ladrón confeso y que de lo que estaba hablando tan a la ligera y agradablemente era un delito grave.

Aparte del peligro de la seducción y del contagio de la corrupción, también hay que considerar la cuestión práctica de las carreras profesionales y el desarrollo personal dentro de la burocracia más amplia, de la que la agencia de protección es necesariamente parte. Un oficial de protección que haga la vida difícil a otros burócratas probablemente no conseguirá un ascenso en otro departamento y sus perspectivas de promoción serán muy limitadas, aún si se circunscribe a sus obligaciones.

### **Obediencia a la autoridad**

Aparte de estas consideraciones personales y egoístas en esencia ¿Por qué los psiquiatras, los compañeros de trabajo y los organismos de protección dan su apoyo, predominantemente, a la autoridad y no al que denuncia irregularidades? Aunque en varios estados de Australia existe la obligación legal de denunciar los delitos graves y está escrito que:

... es fundamental para nuestro sistema legal considerar que el ejecutivo no tiene poder para autorizar una violación de la ley y que no es excusa para un delincuente decir que actuó bajo las órdenes de un superior jerárquico (Sir Harry Gibbs, 1984).

El problema básico y la gran paradoja es que la obediencia a la autoridad es una necesidad básica para la construcción y el mantenimiento de nuestra sociedad, por lo que se convierte en

una fuerza de gran poder destructivo que esa autoridad a la que hay que obedecer esté actuando mal.

Esta cuestión fue estudiada muy ampliamente después de la II Guerra Mundial cuando quedó claro que el Holocausto, que mató a seis millones judíos y otros más, no fue organizado por sádicos anormales, sino por burócratas muy comunes. Una importante serie de estudios fue realizada por Stanley Milgram en la Universidad de Yale a finales de los años 60 (Milgram, 1974). Se trataba de un experimento, supuestamente de “memoria y aprendizaje” con un “maestro” elegido mediante una votación amañada, que fue el verdadero sujeto del experimento, y un “aprendiz”, que en realidad era un actor. Al “maestro” se le pidió que administrara al alumno una serie de shocks eléctricos de intensidad creciente cuando éste diera respuestas incorrectas. A pesar de las advertencias claras en los interruptores, las protestas de los alumnos y la posible enfermedad/muerte del “aprendiz”, dos de cada tres sujetos le aplicaron el máximo de 450 voltios. Los sujetos de este experimento presentaron una gran cantidad de estrés en la situación, algunos de los más “cooperativos” ofrecieron cierta resistencia encubierta, administrando una descarga más baja si el investigador no estaba presente o dándole al “alumno” indicios de la respuesta correcta; pero otros reducían su estrés culpando al “aprendiz” de su estupidez y lentitud. Milgram y sus colegas se horrorizaron y angustiaron por el grado de acatamiento mostrado. Postularon que las personas en una situación en la que alguien identificado como una autoridad les dice qué hacer entran en un “estado robótico” donde dejan de lado cuestiones como su responsabilidad individual y su moral.

Este estado peculiar se ve reforzado por:

- Ideas del deber, la lealtad y la disciplina.
- Involucrarse de manera progresiva al simple miedo a la vergüenza social.
- Ser capaces de verse a sí mismos como un simple engranaje de una maquinaria administrativa.

El acatamiento se reduce con:

- Mayor proximidad a la víctima (el cumplimiento cabal de la orden se redujo a



la mitad si el “alumno” estaba sentado al lado del “maestro”, que tuvo que forzar su

mano para hacer contacto con la palanca eléctrica. Esto contrastó con la situación base, donde el “alumno” estaba fuera del campo visual del “maestro”, pero al alcance del oído, en la habitación de al lado).

- Un grupo de apoyo a la desobediencia.
- Bajo prestigio de la autoridad que da la orden.

Milgram y colaboradores sugirieron que éste es un problema que amenaza la supervivencia de la raza humana y, de hecho, aparece como una paradoja fundamental e intrínsecamente irresoluble. Esto lo expresó de manera muy sucinta un amigo racionalista que dirigía una imprenta clandestina en su casa, en la mejor tradición racionalista me dijo que él también hacía un poco de trabajo para los anarquistas y que le hubiera gustado hacer más, porque tenían algunas ideas muy buenas, pero que ¡No estaban muy bien organizados!

### **Pensamiento grupal**

Un tema relacionado es el comportamiento general de los grupos. Además de obediencia a una autoridad identificable, la gente en grupos tiende a ajustarse a lo que otros hacen o dicen, incluso cuando la visión del colectivo es manifiestamente equivocada (Asch 1951). Una forma de conformidad particularmente relevante en cuanto a las denuncias es el “pensamiento de grupo” descrito por Janis (1972). Cuando un grupo cohesionado, a menudo con un líder dinámico e influyente, logra aislarse de la realidad de una situación al ignorar aspectos importantes de la misma, se facilita la exclusión de cualquier miembro que cuestione la validez de sus decisiones. El ejemplo clásico es la invasión de Bahía de Cochinos (Cuba) bajo la presidencia de Kennedy, él y sus asesores se volcaron sobre un proyecto que a todos los demás les parecía política y prácticamente imposible, además de muy perjudicial, como eventualmente fue.

Está claro que la alta dirección en muchos casos de denuncia de irregularidades se encuentra en un estado de pensamiento grupal. El típico personaje que se atreve a denunciarlas acumula una gran cantidad de pruebas documentales

importantes y no tiene dificultades para convencer a periodistas y a otras personas fuera de la organización de la verdad de lo que está diciendo. La burocracia, sin embargo, sigue estando completamente convencida de que X es un elemento perturbador al que nadie escucharía, y el ministro de gobierno, incluso en una situación en la que está obviamente en conflicto con su departamento, aún frente a una sucesión de acusaciones que le resultarán perjudiciales, continuará confiando en la evidencia de ese departamento, sin hacer ningún intento de consultar a nadie más, en particular, evitando al que denuncia.

La burocracia es en sí misma y por su propia naturaleza una parte integral del problema. Esto se expresó así en otra comisión real por un alto burócrata del Departamento de Salud al que se le pidió que justificara el consejo dado al Ministerio de Salud en respuesta a una carta del Fiscal General indagando qué se había hecho acerca de los abusos en el Hospital Chelmsford (Slattery, 1990):

*P: ¿Ahora dice que es engañosa?*

*R: Creo, en retrospectiva, que tal vez no cuenta toda la historia.*

*P: ¿Usted, no pensó que era importante al responder a [la Fiscalía General] decir: “En respuesta a su carta del 17 de octubre 1978 se ha iniciado la investigación, pero prácticamente no se hizo nada durante dos años”?*

*R: A cualquier funcionario que escribiera esa carta no lo dejarían en paz. Es impensable considerar que alguien escribiera una carta así.*

La burocracia, a menos que se tomen medidas activas para evitarlo, siempre estará en un estado combinado de pensamiento grupal y obediencia a la autoridad. El flujo de ideas e instrucciones se da desde arriba, y cualquier información en conflicto o desagradable desde abajo es autocensurada, como se indica en el intercambio verbal citado.

### **Asesoramiento a los que denuncian**

Entonces, ¿Qué deben hacer los informantes potenciales, dado el poder, la rigidez y la irracionalidad del sistema al que se enfrentan? Los consejos dados a los que denuncian en la encuesta de WBA (sin contar a un 20% que

dijo: “no haga la denuncia”) fueron fundamentalmente: estar preparados; tener todo documentado, con audio y video; si es posible, aprender los aspectos legales fundamentales antes de empezar; colocar su confianza en muy pocas personas, en particular, no en los políticos; tratar de permanecer en el anonimato; conseguir ayuda externa; no exponerse frente al empleador, sino ir directamente a una agencia externa.

Otras cosas que se desprenden de la encuesta fueron: que es muy poco probable que la agencia externa ayude, y que, incluso, podría ser perjudicial, y mientras que no me atrevería a aconsejar a la gente qué hacer en esta etapa con base en un estudio relativamente pequeño, considero que puede ser, de hecho, que lo mejor sea considerar que los que denuncian son, a menudo, injustamente acusados de ir directamente a los medios de comunicación, sin tratar de tomar el camino de lo que puede ser una primera denuncia sumamente riesgosa mediante los supuestos canales apropiados.

Es muy importante conseguir apoyo para sí antes, al considerar la posibilidad de establecer una queja formal interna o externa. El apoyo más confiable siempre viene de fuera de la organización, el interno probablemente se derrumbe una vez que la reacción negativa típica del patrón comience. Un órgano como *Whistleblowers Australia* es útil no sólo por el apoyo y el asesoramiento general que puede proporcionar, sino también, en algunos casos, para llevar la información a los medios de comunicación y/o las agencias externas, en lugar de que tener que asumir ellos mismos el riesgo de hacerlo.

Hay por lo menos dos consideraciones psicológicas importantes a considerar para que la denuncia la haga alguien que está fuera de la organización: primero, si la realiza alguien interno, habrá una pérdida de dignidad porque no se aceptará que las imperfecciones de la organización sean señaladas por un “traidor” dentro de ella; adicionalmente, por lo general, esta persona estará en una posición relativamente vulnerable dentro de ella. Por tanto, de hecho, para la gestión es más fácil abordar el tema con realismo si la persona que plantea la irregularidad primero es un extraño. En segundo lugar, aunque sea bastante obvio quién es el informante (con toda seguridad, se

conocerá, no importa que se tomen precauciones), la aparición de un extraño desde el principio elimina la percepción del que denuncia como un excéntrico solitario que se pueden eliminar fácilmente mediante un ataque concertado. Cuanto más y más pronto las muy desiguales relaciones de poder se puedan ver alteradas en favor del que denuncia, es probable que sea menos injusta la manera en la que se le trate.

Una pieza muy importante del asesoramiento a los que denuncian, de la que frecuentemente hacen caso omiso en su propio perjuicio, es no acudir nunca a una oficina interna “anticorrupción”. En su caso, usarla sólo para los asuntos más triviales y, preferentemente, ni siquiera para éstos. Sabemos que *Whistleblowers Australia* tiene un sesgo inevitable en sus apreciaciones, puesto que los que denunciaron y quedaron satisfechos con los resultados de su acción es muy poco probable hagan contacto con la organización. Por tanto, es posible que haya oficinas anticorrupción internas genuinas, pero, en nuestra experiencia, el problema señalado por Bok con respecto a la disidencia, también se aplica en los casos de corrupción menor:

Si el abuso -el bombardeo secreto de Cambodia, por ejemplo, el soborno corporativo o una conspiración para restringir el comercio- es propuesto por las autoridades, la política organizacional de “apertura” para manifestar disensos al respecto puede resultar en una trampa para los disidentes (Bok 1981).

En este contexto, las oficinas “anticorrupción” más bien parecen tener el objetivo de atrapar y eliminar a las personas reales o potenciales que son capaces de denunciar; realmente casi no hacen otra cosa, como no sea folletos en papel laminado sobre cómo eliminar la corrupción.

Otro consejo importante es que en todas las etapas del proceso, los que denuncian y sus partidarios tienen que estar preparados para acciones de muy largo plazo. De la encuesta se desprende que el daño hecho al que denuncia y, en particular, a su familia, aumenta a medida que pasa el tiempo. En la encuesta, los niños que no fueron afectados eran de casos que habían durado menos de cuatro años. ¡Cuatro años! Por supuesto que parece un tiempo increíblemente largo para los que denunciaron y

están enfrenando las primeras etapas del proceso, porque asumen, falsamente, que el caso planteado deberá de ser resuelto en unas pocas semanas o, cuando mucho, unos meses. No lo será.

El sistema legal y las autoridades trabajarán en otra escala de tiempo. Si bien tres meses para responder a una carta es un tiempo muy razonable, de hecho, más bien rápido, que se haga en este tiempo es extremadamente difícil, incluso cuando ambas partes quieren resolver el asunto rápidamente. Pero cuando una parte no quiere que el caso planteado se resuelva o que ingrese a una audiencia pública, y ese lado tiene el poder y el dinero, el proceso puede prolongarse indefinidamente. En esta situación, tomará todo el tiempo que sea necesario para agotar los recursos emocionales y financieros de los que denuncian. El sistema de las cortes es menos difícil de manejar y, por lo tanto, es la mejor opción para los que denuncian, siempre y cuando puedan lograr el apoyo de su sindicato.

### **Asesoramiento a la administración**

La pregunta básica que tiene que ser respondida por la administración es de ética; si la alta dirección no es corrupta, la cuestión es relativamente simple, dado que no sólo es poco ético apoyar y encubrir corrupción, sino que también tiene repercusiones negativas en los negocios. No sólo es poco ético exponer a los empleados (o cualquier otro ser humano) al tormento prolongado y devastador que sufren los que denuncian, sino que también significa una mano de obra infeliz, llena de culpa, miedo y, por tanto, mucho menos eficiente y productiva, lo que repercute en la empresa.

La dificultad para implementar un enfoque tipo Fitzgerald para animar a denunciar irregularidades para fomentar su exposición pública y eliminar la corrupción, es que es las pequeñas y “justificadas” prácticas administrativas cometidas en el acecho de beneficios, muy probablemente sean expuestas a su vez. Por tanto, es muy posible que, como en Queensland, una vez sacadas a la luz ciertas irregularidades, la mancha iluminada se extenderá hasta lo más alto, lo cual no se desea.

La corrupción es como una infestación de termitas, silenciosa e inadvertida hasta que parte de la estructura se derrumba y, una vez

que se encuentra en algún lugar de un edificio, se debe asumir que se ha extendido a la estructura entera, mientras no se pruebe lo contrario. Los jefes que se niegan a reconocer esto deben, creo yo, ser considerados parte del problema, es decir, es posible concluir que participan del mismo activamente. Es posible que en los hechos sean simplemente ingenuos, pero creo que más a menudo son corruptos.

Un tema relacionado es la extrema dificultad que enfrentan para conseguir otro trabajo en su campo los que denuncian que ya son públicamente conocidos. Si los gerentes de organizaciones similares realmente se han comprometido a eliminar o prevenir el tipo de práctica irregular de la que el implicado se quejó, entonces, evidentemente, no podría haber mejor persona a emplear que la que ya demostró que no es corruptible. Especialmente, se corroboró su atención a hechos y detalles, así como que tiene en el corazón el defender intereses de largo plazo tanto del sector público como de su organización, en lugar de optar personalmente por una vida tranquila en el corto plazo. Parece, sin embargo, que en la práctica los administradores no están en lo absoluto entusiasmados con correr el riesgo de que tales personas los expongan a sí mismos o a su organización a través de denuncias. Así que, una vez más, hay que preguntarse si este resultado es simplemente una cuestión de que las figuras de autoridad que se solidarizan entre sí, sin importar ante qué, se ponen muy nerviosos respecto al personal que pudiera mover las cosas o esta reacción significa que la mayoría de los gerentes tienen algo que ocultar.

Hay una evidente necesidad de más educación e investigación en esta área a largo plazo. De lo que se conoce ahora, parece que un funcionario ejecutivo en jefe (CEO) astuto y honesto insistiría en que, en primera instancia, todas las quejas internas se dirigieran directamente a ellos. Esto equivaldría a dejar claro a sus subordinados que cualquier victimización de los que denuncian no será tolerada y que las quejas contra los que denuncian en relación a asuntos “no relacionados” con el tema a investigar serán tratados como victimización hasta que se demuestre lo contrario. Además, asegurarían darle seguimiento a los resultados de las quejas, a través de entrevistas personales directas con los que denunciaron. Por supuesto, esta postura supone que el CEO no es corrupto

y que está preparado para lidiar adecuadamente con las quejas que pueden llegar a involucrar a otros en la alta dirección. También asume que dicho CEO está dispuesto a escuchar críticas y que está abierto a las aportaciones de las personas que están más abajo en la jerarquía de la organización.

Pero, al final, volvemos a la ética en la gestión y en la fuerza laboral. En general, hay una aceptación de que la corrupción financiera o de otro tipo es perjudicial tanto para la organización como para toda la comunidad y que los que la denuncian representan un recurso importante y valioso para ayudar a mantener las normas como nos gustaría que fueran.

### Referencias

- Asch, S. 1951, "The effect of group pressure upon modification and distortion of judgements," in *Groups, Leadership and Men*, ed. H. Guetskow, Carnegie Press, Pittsburgh.
- Bok, S. 1981, "Blowing the whistle," in *Public Duties: The Moral Obligations of Government Officials*, ed. J. Fleischman, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Easterman, M. 1993, "Mutant children of a failed God," *The Spectator*, 3 April.
- Gibbs, Sir H. 1984, *Legal Judgement, A v Hayden* (No. 2), 59 ALJR 6 at 7.
- Janis, I. 1972, *Victims of Groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston, MA.
- Koryagin, A. 1989, "The involvement of Soviet psychiatry in the persecution of dissenters," *British Journal of Psychiatry*, vol. 154, pp. 336-40.
- Lupton, D. 1993, "Back to bedlam? Chelmsford and the press," *Australian and NZ Journal of Psychiatry*, vol. 27, pp. 140-9.
- 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.
- Milgram, S. 1974, *Obedience to Authority*, Harper and Row, New York.
- Myers, B. 1980, *Gifts Differing*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Nagle J. 1976, *Royal Commission into Corrective Services in NSW* Court transcript, para 58188.
- Parker, N. 1992, "Out of sympathy with the whistleblower," *British Medical Journal*, vol. 304, pp. 1253-4.
- Slattery, J. 1990, *Report of the Royal Commission into Deep Sleep Therapy*, vol. 7, p. 190.



**Medicina Social**  
Salud Para Todos