



Whistleblower
Empowerment
& Support
Initiative



Cofinanciada por
la Unión Europea

Análisis de necesidades

Evaluación de los retos en la protección de los denunciantes

Project co-funded by the European Union through the European Commission - Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV)





| | |
|---|--|
| Número de acuerdo de subvención: | 101213588 |
| Acrónimo del proyecto: | VoiceGuard |
| Título del proyecto: | VoiceGuard: Whistleblower Empowerment & Support Initiative |
| Convocatoria: | CERV-2024-CHAR-LITI |
| Duración: | 24 meses |
| Fecha de inicio: | 01/06/2025 |

AVISO LEGAL

Financiado por la Unión Europea. No obstante, las opiniones y puntos de vista expresados en este documento son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se hacen responsables del contenido.

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD: Este documento contiene trabajo original inédito, salvo que se indique claramente lo contrario. Se ha reconocido el material publicado anteriormente y el trabajo de otros mediante las citas, referencias o ambas, según corresponda.

DERECHOS DE AUTOR: Esta obra está licenciada por el Consorcio VoiceGuard bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para más detalles, véase <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



| | |
|--|----|
| 1. Resumen ejecutivo | 4 |
| 2. Introducción | 5 |
| 3. Panorama general de los marcos nacionales | 5 |
| 3.1. República Checa | 6 |
| 3.2. Bulgaria | 6 |
| 3.3. Rumanía | 6 |
| 3.4. España | 7 |
| 3.5. Grecia | 7 |
| 3.6. Luxemburgo | 7 |
| 4. Metodología | 9 |
| 4.1. Diseño de la investigación y marco de recopilación de datos | 9 |
| 4.2. Componente de entrevistas a denunciantes y requisitos de elegibilidad | 9 |
| 4.3. Componente de grupos focales | 9 |
| 4.4. Protección de datos | 10 |
| 4.5. Características de la muestra de participantes | 10 |
| 4.6. Enfoque de análisis de datos | 10 |
| 4.7. Calidad de los datos y limitaciones | 11 |
| 4.8. Nota sobre la anonimización de la versión pública | 11 |
| 5. Resultados y análisis | 13 |
| 5.1. La decisión de denunciar: motivación y preparación | 13 |
| 5.2. La realidad del proceso de denuncia | 15 |
| 5.3. La respuesta: represalias y aislamiento | 16 |
| 5.4. Consecuencias e impacto de la denuncia de irregularidades | 18 |
| 5.5. Recomendaciones para los denunciantes y opinión de los expertos | 19 |
| 5.6. Análisis de los datos del cuestionario | 21 |
| 6. Conclusiones | 24 |
| 6.1. La brecha entre la intención legislativa y la realidad vivida | 24 |
| 6.2. La taxonomía de las brechas sistémicas | 25 |



1. Resumen ejecutivo

En toda la Unión Europea existe una brecha significativa entre la promesa de protección de los denunciantes y las experiencias reales de quienes denuncian irregularidades. Nuestra investigación revela una realidad que va más allá de los fallos burocráticos individuales. Pone de manifiesto un patrón de profunda traición institucional que a menudo conduce a la ruina profesional y a graves daños psicológicos. Los marcos jurídicos existentes suelen ofrecer solo una farsa de cumplimiento, que resulta ineficaz en la práctica y no logra detener el daño irreversible antes de que se produzca.

Los datos que hemos recopilado en seis Estados miembros de la UE revelan tres aspectos clave de un fallo sistémico. En primer lugar, los canales internos de denuncia suelen ser una mera fachada, creando una falsa sensación de cumplimiento normativo, mientras que las denuncias desaparecen en un «agujero negro» de silencio institucional. Esta hostilidad procedimental no es solo una negligencia pasiva, sino el primer paso de una compleja estrategia de represalias. En segundo lugar, las represalias rara vez son un simple acto de despido; son una estrategia calculada destinada a la destrucción profesional y psicológica. Como señalaron los expertos en la materia, el primer impulso de una organización no suele ser investigar la denuncia, sino desacreditar a la persona, empleando tácticas adaptadas específicamente al perfil del denunciante para maximizar su vulnerabilidad. En tercer lugar, todo el sistema de protección se ve debilitado por un importante defecto estructural: depende de soluciones a posteriori. Los profesionales del derecho destacan un grave desajuste temporal entre la rapidez de las represalias y la lentitud del proceso judicial. Este retraso significa que cualquier victoria legal posterior es en gran medida simbólica, ya que llega mucho después de que el daño ya se haya producido.

Este fallo sistémico tiene un alto coste humano. El impacto personal sobre los denunciantes queda patente a través de tácticas como el aislamiento social, el acoso laboral y la inclusión en listas negras profesionales que arruinan carreras. El daño psicológico es grave y a menudo requiere atención psiquiátrica. Las investigaciones citadas por los expertos muestran que el abuso psicológico derivado del acoso laboral conduce a una disminución de la capacidad cognitiva, y que un porcentaje significativo de los suicidios de adultos está relacionado con el terror en el lugar de trabajo. Este estrés se utiliza como arma de manipulación, creando un círculo vicioso en el que las víctimas se vuelven inempleables. Este sufrimiento se ve agravado por el trauma único que supone la traición, en la que el mismo sistema diseñado para proteger se convierte en el principal agente del daño, destrozando la confianza fundamental del individuo en la justicia.

Los datos actuales ponen de relieve la urgente necesidad de un cambio fundamental tanto en la concepción como en la aplicación de la protección de los denunciantes. Aunque en investigaciones posteriores, en el marco del proyecto VoiceGuard, se abordarán las mejores prácticas y las recomendaciones políticas, es evidente que el modelo predominante, que se basa principalmente en medidas correctivas a posteriori, ha demostrado ser ineficaz. Este modelo debe sustituirse por un marco que haga hincapié en medidas preventivas proactivas y a priori. Existe un importante apoyo a la introducción de medidas cautelares eficaces para prevenir las represalias. Además, un sistema eficaz debe estar respaldado por dos pilares adicionales: abordar la desigualdad de armas mediante la prestación de asistencia financiera respaldada por el Estado, y garantizar un apoyo psicosocial especializado e integrado para proporcionar atención antes, durante y después de la denuncia. En última instancia, los datos de una jurisdicción atípica de alto rendimiento (Luxemburgo) demuestran que es posible lograr una protección eficaz. El fracaso generalizado actual es consecuencia de la resistencia cultural local, no de un defecto insuperable en el mandato de proteger a los denunciantes.



2. Introducción

Las personas que denuncian irregularidades desempeñan un papel crucial a la hora de sacar a la luz la corrupción y otras formas de conducta indebida que amenazan el bienestar público. Los denunciantes han contribuido a salvaguardar vidas y a preservar los recursos públicos gracias a sus revelaciones. Sin embargo, quienes revelan dicha información a menudo se enfrentan a riesgos personales importantes, como la pérdida del empleo, el acoso en el lugar de trabajo, la exclusión de oportunidades futuras y, en casos extremos, daños físicos.

Proteger a los denunciantes de consecuencias injustas, como represalias, discriminación u otras medidas adversas, fomenta que se denuncien más casos de conducta indebida. Dicha protección aumenta la probabilidad de que se prevengan, detecten y sancionen las irregularidades. Por lo tanto, proteger a las personas que denuncian irregularidades es esencial para mejorar el cumplimiento de la ley.

La Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que denuncian infracciones del Derecho de la Unión (en lo sucesivo, «la Directiva»), entró en vigor el 16 de diciembre de 2019, con un plazo de transposición que vencía el 17 de diciembre de 2021. Aunque muchos Estados miembros no cumplieron este plazo, la aplicación se aceleró en 2022 y 2023 tras los procedimientos de infracción iniciados por la Comisión Europea. A finales de 2023, todos los Estados miembros de la UE habían promulgado legislación nacional para aplicar la Directiva, aunque la rapidez y la calidad de la transposición variaron significativamente. En virtud del principio de efecto directo, las entidades del sector público están sujetas a las obligaciones de la Directiva desde el 17 de diciembre de 2021, mientras que las obligaciones del sector privado entraron en vigor tras la aplicación nacional en cada Estado miembro.

El proyecto VoiceGuard, financiado por el Programa «Ciudadanos, Igualdad, Derechos y Valores» (CERV), tiene como objetivo mejorar la aplicación y la eficacia de la protección de los denunciantes en toda la Unión Europea. El Paquete de Trabajo 2 constituye el núcleo analítico del proyecto e incluye un análisis de necesidades, una evaluación de competencias, un análisis de buenas prácticas y un informe de recomendaciones políticas. En conjunto, estos componentes establecen una base empírica exhaustiva para identificar deficiencias, crear capacidad y desarrollar herramientas prácticas destinadas a mejorar los sistemas de protección de los denunciantes.

Este análisis de necesidades investiga las experiencias de los denunciantes y de los profesionales que les prestan apoyo durante el periodo comprendido entre la entrada en vigor de la Directiva (17 de diciembre de 2021) y octubre de 2025. La recopilación de datos se llevó a cabo en seis Estados miembros de la UE: la República Checa, España, Bulgaria, Rumanía, Grecia y Luxemburgo. El análisis tiene por objeto poner de manifiesto los retos prácticos a los que se enfrentan las personas que denuncian irregularidades, incluidas las dificultades con los canales de denuncia, la suficiencia de las medidas de protección, la accesibilidad de los servicios de apoyo y la eficacia del marco jurídico en la práctica.

Este análisis se basa en entrevistas en profundidad con denunciantes y en debates en grupos focales con profesionales de apoyo, entre los que se incluyen abogados, funcionarios públicos, psicólogos, representantes de la sociedad civil y jueces. Al dar prioridad a las perspectivas de las personas directamente afectadas, la evaluación identifica las principales discrepancias entre las disposiciones legales y su aplicación práctica. Los resultados tienen por objeto servir de base para formulaciones de recomendaciones fundamentadas en datos que permitan mejorar las políticas, identificar las mejores prácticas, desarrollar capacidades y crear herramientas prácticas para apoyar mejor a los denunciantes en toda la Unión Europea.



3. Panorama general de los marcos nacionales de protección de los denunciantes

3.1. República Checa

La República Checa aprobó su Ley de Protección de los Denunciantes el 21 de abril de 2023, y la ley entró en vigor el 1 de agosto de 2023. La República Checa superó ampliamente el plazo de transposición de la UE, fijado para el 17 de diciembre de 2021, completando el proceso con casi 18 meses de retraso.

Las empresas con 50 o más empleados están obligadas a establecer sistemas internos de denuncia de irregularidades. Las organizaciones con 250 o más empleados debían cumplir esta obligación a partir del 1 de agosto de 2023, mientras que a aquellas con entre 50 y 249 empleados se les concedió un plazo hasta el 15 de diciembre de 2023. El ámbito de aplicación material de la Ley checa de protección de denunciantes se extiende también a las infracciones punibles con una multa cuyo límite máximo sea de al menos 100 000 CZK. La legislación checa no protege las denuncias anónimas, ya que estas deben incluir datos identificativos como el nombre, los apellidos y la fecha de nacimiento. Los denunciantes anónimos solo están protegidos contra represalias una vez revelada su identidad. Las sanciones pueden alcanzar hasta 1 millón de CZK, y la persona responsable de recibir y tramitar las denuncias puede ser multada con hasta 100 000 CZK.

La República Checa se enfrenta a importantes retos culturales en materia de protección de los denunciantes. La concienciación y la confianza de la ciudadanía siguen siendo escasas, y el escepticismo hacia los mecanismos de denuncia está muy extendido. Estas percepciones merman la eficacia de los denunciantes, lo que pone de relieve la necesidad de una labor continua de sensibilización y de un cambio cultural.¹

3.2. Bulgaria

Bulgaria transpuso la Directiva mediante la Ley de protección de las personas que denuncian o revelan públicamente información sobre infracciones, aprobada en febrero de 2023. Las empresas con 250 o más empleados debían cumplir con la nueva normativa a partir del 4 de mayo de 2023, mientras que las organizaciones con entre 50 y 249 empleados tenían hasta el 17 de diciembre de 2023 para establecer canales internos de denuncia. Bulgaria adoptó un enfoque más amplio al ampliar el ámbito de aplicación más allá de la legislación de la UE para incluir infracciones de la legislación búlgara, delitos penales de carácter general y violaciones de la legislación laboral. Si bien las autoridades y los empleadores no están legalmente obligados a investigar las denuncias anónimas, cualquier denunciante cuya identidad se revele posteriormente sigue teniendo derecho a plena protección legal contra las represalias. La ley introduce un sistema de sanciones con multas administrativas tanto para las personas jurídicas como para las personas físicas, y el control administrativo y la supervisión general de la legislación sobre protección de los denunciantes es responsabilidad de la Comisión de Protección de Datos Personales, que es también el canal nacional de denuncia externa.

3.3. Rumanía

Rumanía transpuso la Directiva mediante la Ley n.º 361/2022 sobre la protección de los denunciantes de irregularidades en interés público, que entró en vigor el 22 de diciembre de 2022. La ley establece que todas las entidades públicas

¹ Oživení, «O existenci zákona o ochraně oznamovatelů ví málokdo» (Comunicado de prensa, enero de 2024); véase también Behavio, Informe de investigación completo, disponible en <https://oziveni.cz/2024/01/o-existenci-zakona-o-ochra-ne-oznamovatelu-vi-malokdo/>



y las empresas privadas con 50 o más empleados establezcan canales internos de denuncia. Mientras que las grandes entidades debían cumplirla de inmediato, a las organizaciones medianas (50-249 empleados) se les concedió un período de transición hasta el 1 de enero de 2024.

Los denunciantes pueden recurrir a canales internos o externos, siendo la Agencia Nacional de Integridad (ANI) la principal autoridad competente para las denuncias externas y la supervisión del cumplimiento. La ANI tiene además la obligación de comunicar datos estadísticos anuales a la Comisión Europea. La legislación nacional define las «infracciones» como actos u omisiones que son ilícitos o que frustran el objeto o la finalidad de la ley. En cuanto a qué infracciones entran en el ámbito de protección, observamos que el texto legal se refiere a todos los ámbitos mencionados en la Directiva. Sin embargo, la redacción no es, lamentablemente, del todo clara. La disposición establece que las infracciones son, entre otras cosas, «actos u omisiones que infrinjan disposiciones legales, que se refieran a ámbitos tales como (...) consagrados en el anexo 2 (...)». Esta redacción no deja del todo claro si solo se cubren las infracciones de las disposiciones legales expresamente enumeradas en el anexo 2, o si otras disposiciones legales también pueden entrar en el ámbito de aplicación. En nuestra opinión, el uso de la expresión «tales como» indica que los ámbitos a los que se refiere la disposición no están enumerados de forma exhaustiva. Sin embargo, esta interpretación no es lo suficientemente clara y la práctica jurídica muestra diferencias de opinión entre los profesionales de la administración pública y el poder judicial. Si bien la ley da prioridad a las denuncias identificadas, las denuncias anónimas deben tramitarse igualmente si aportan pruebas suficientes de una infracción, y dichos denunciantes siguen teniendo derecho a protección contra represalias si posteriormente se revela su identidad.

3.4. España

España transpuso la Directiva mediante la Ley 2/2023, de 20 de febrero, que entró en vigor el 13 de marzo de 2023. La ley obliga a todas las entidades del sector público y a las empresas privadas con 50 o más empleados a establecer un Sistema de Información Interno (SII). Mientras que las grandes entidades (más de 250 empleados) debían cumplir con esta obligación antes del 13 de junio de 2023, a las organizaciones medianas (entre 50 y 249 empleados) se les concedió un plazo hasta el 1 de diciembre de 2023. Cabe destacar que la legislación española exige explícitamente que estos sistemas acepten denuncias anónimas.

La ley introduce un riguroso régimen sancionador, con multas administrativas que pueden alcanzar hasta 1 000 000 de euros para las personas jurídicas y de 300 000 euros para las personas físicas en los casos más graves (como las represalias o el incumplimiento de la confidencialidad). La Autoridad Independiente de Protección del Informante (AIPI) actúa como principal autoridad nacional para la denuncia externa y la supervisión. Tras su entrada en vigor el 1 de septiembre de 2025, todas las entidades obligadas debían registrar a sus gestores de sistemas de información interna designados ante la AIPI antes del 1 de noviembre de 2025.

3.5. Grecia

Grecia transpuso la Directiva mediante la Ley 4990/2022, que entró en vigor el 11 de noviembre de 2022. La ley exige que todas las entidades del sector público y las empresas privadas con 50 o más empleados nombren a un responsable de recepción y seguimiento de denuncias. Las grandes empresas (más de 250 empleados) tenían la obligación de cumplir con esta disposición antes del 11 de mayo de 2023, mientras que las entidades medianas (entre 50 y 249 empleados) tenían como fecha límite el 17 de diciembre de 2023. Independientemente del número de empleados, las entidades de sectores de alto riesgo —como los servicios financieros, el transporte y el medio ambiente— también deben establecer estos canales.

El marco jurídico griego permite las denuncias anónimas, aunque las organizaciones solo están obligadas a investigar dichas denuncias si contienen pruebas suficientes. Es fundamental destacar que, si posteriormente se identifica a un denunciante anónimo, se le concede plena protección jurídica frente a represalias, las cuales están estrictamente prohibidas y se castigan con multas administrativas de hasta 500 000 euros y posibles sanciones penales. La Autoridad Nacional de Transparencia (NTA) actúa como canal oficial de denuncia externo.

3.6. Luxemburgo

Luxemburgo transpuso la Directiva mediante la Ley de 16 de mayo de 2023, que entró en vigor el 21 de mayo de 2023. La legislación amplía significativamente el ámbito de aplicación material para abarcar las infracciones de todas las leyes nacionales, no solo las infracciones específicas de la UE. Las entidades privadas con 50 o más empleados y todos los organismos del sector público están obligados a establecer canales internos de denuncia seguros. Mientras que las grandes organizaciones (más de 250 empleados) debían cumplir con la normativa antes de mayo de 2023, a las entidades medianas (entre 50 y 249 empleados) se les concedió un plazo hasta el 17 de diciembre de 2023.

La ley creó la Oficina de Denuncias (Office des signalements) para supervisar el cumplimiento de la normativa y ofrecer orientación. Aunque los empleadores no están obligados a facilitar la presentación de denuncias anónimas, cualquier denunciante anónimo que sea identificado posteriormente goza de protección frente a represalias. Las organizaciones que no establezcan canales o que tomen represalias contra los denunciantes se enfrentan a multas de entre 1 500 y 250 000 euros (que se duplican en caso de reincidencia), mientras que las personas físicas pueden ser multadas con hasta 25 000 euros.



4. Metodología

4.1. Diseño de la investigación y recopilación de datos Marco de « »

El análisis de necesidades empleó una metodología cualitativa mixta, integrando entrevistas semiestructuradas con denunciantes y debates en grupos focales con profesionales de apoyo. Este enfoque de doble nivel tenía como objetivo proporcionar una comprensión integral del ecosistema de la denuncia de irregularidades, combinando las experiencias de primera mano de las personas que denunciaron irregularidades con las perspectivas sistémicas de los expertos involucrados en los marcos de protección. Para garantizar el rigor metodológico, en septiembre de 2025 se llevó a cabo una prueba piloto mediante un grupo focal en Rumanía y una entrevista a un denunciante en España. Las pruebas piloto solo identificaron problemas menores y, tras pequeños ajustes en el protocolo, la fase de recopilación de datos primarios se llevó a cabo entre octubre y noviembre de 2025.

4.2. Componente de entrevistas a denunciantes y requisitos de elegibilidad de « »

El componente de las entrevistas se centró en las personas que habían realizado denuncias protegidas en virtud de la Directiva o de la legislación nacional de transposición pertinente. La elegibilidad se determinó en función de la fecha de la denuncia: los denunciantes del sector público debían haber presentado su denuncia a partir del 17 de diciembre de 2021, de conformidad con el efecto directo de la Directiva, mientras que los denunciantes del sector privado debían haberla presentado tras la entrada en vigor de las respectivas leyes nacionales de transposición. Además, los participantes debían estar empleados o residir en un Estado miembro de la UE en el momento de su denuncia.

La selección se realizó mediante muestreo intencional y en cadena, y los socios del proyecto identificaron a los participantes a través de redes profesionales, organizaciones de la sociedad civil y consultorios jurídicos. La guía de entrevista semiestructurada se organizó en cinco áreas temáticas: los antecedentes y la motivación del denunciante; los canales de denuncia utilizados (internos, externos o públicos); la respuesta de la organización y del entorno inmediato; las consecuencias tangibles de la denuncia; y las necesidades y recomendaciones posteriores de la persona. Las entrevistas se realizaron principalmente en persona o mediante videollamadas cifradas, y un pequeño número se completó por escrito a petición del encuestado. Todas las sesiones se llevaron a cabo en la lengua materna del participante por parte de miembros del personal con dominio del idioma, pertenecientes a organizaciones asociadas a VoiceGuard.

4.3. Componente de grupos focales de

Para contrastar los testimonios individuales, se organizaron cinco grupos de discusión en la República Checa, España, Bulgaria, Rumanía y Grecia. Estas sesiones, que duraron aproximadamente entre dos y tres horas, contaron con entre seis y ocho participantes que representaban un abanico multidisciplinar de profesiones, entre los que se incluían abogados especializados en casos de denunciantes, ONG anticorrupción, psicólogos, personas encargadas de recibir y gestionar las denuncias, responsables de cumplimiento normativo y jueces. El protocolo de debate se basó en seis pilares analíticos fundamentales: experiencia profesional y tipologías de casos habituales; necesidades de los denunciantes a lo largo del ciclo de denuncia; barreras sistémicas y psicológicas para la denuncia; consecuencias de la notificación y funcionalidad de los sistemas institucionales; tendencias y avances legislativos; y una sección final dedicada a observaciones generales y cuestiones emergentes. Moderadas por personal de las organizaciones asociadas en los idiomas locales, estas sesiones se transcribieron posteriormente y se tradujeron al inglés para realizar un análisis exhaustivo entre países.



4.4. Protección de los datos

Dada la vulnerabilidad de los denunciantes, la seguridad y el anonimato de los participantes fueron las principales prioridades éticas y legales. Cada participante recibió un formulario de consentimiento informado en el que se detallaban los objetivos de la investigación, el tratamiento de los datos y el derecho a retirarse en cualquier momento. La grabación de audio fue estrictamente voluntaria para minimizar el riesgo. Cuando los participantes expresaron preocupaciones en materia de seguridad, los investigadores recurrieron a la toma de notas manual.

Todas las transcripciones fueron desidentificadas sistemáticamente durante el procesamiento de datos para eliminar cualquier información de identificación personal. El estudio se llevó a cabo de conformidad con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE y los marcos nacionales pertinentes de protección de datos, manteniendo así la seguridad de los encuestados como una preocupación central a lo largo de todo el proceso de investigación.

4.5. Características de la muestra de participantes

La muestra final de denunciantes incluyó a 16 personas (N = 16) procedentes de Luxemburgo (n = 5), la República Checa (n = 4), Bulgaria (n = 2), Grecia (n = 2), España (n = 2) y Rumanía (n = 1). Este grupo refleja una amplia variedad de contextos organizativos, con un claro predominio de las denuncias en el sector público. En estos países, las denuncias solían referirse a la mala gestión de fondos públicos, activos estatales o subvenciones de la UE. Los encuestados del sector privado y del sector de las ONG se encontraban principalmente en Rumanía, Grecia y Luxemburgo. Las infracciones denunciadas abarcaban desde el fraude financiero y la corrupción hasta la seguridad en el lugar de trabajo, las violaciones de los derechos laborales, la legislación en materia de competencia y las infracciones de ciberseguridad.

Los datos muestran una clara divergencia en las estrategias de denuncia. Los encuestados de Bulgaria (n=2), España (n=2) y, sobre todo, de Chequia (n=3) recurrieron a la divulgación externa o pública porque no confiaban en los sistemas internos de denuncia de irregularidades. Todos los encuestados de Luxemburgo (n=5) y Grecia (n=2) utilizaron canales internos, aunque un encuestado griego lo hizo de manera informal, ya que no existía una estructura formal de denuncia. En el momento de la investigación, muchos casos seguían sin resolverse o en litigio. Se registraron algunos casos de éxito en Luxemburgo, pero los encuestados de otros países a menudo se enfrentaban a graves represalias.

Para complementar estos relatos, la muestra de expertos (n = 32) aportó una perspectiva multidisciplinar sobre el panorama de las medidas de apoyo, basándose en los conocimientos especializados de abogados, psicólogos, jueces, representantes de la sociedad civil, funcionarios públicos y profesionales del cumplimiento normativo, todos ellos con experiencia práctica y directa en la protección de los denunciantes. Si bien los grupos de discusión tuvieron éxito en la mayoría de los Estados miembros, los esfuerzos por convocar un grupo de discusión en Luxemburgo no dieron fruto a pesar de las amplias campañas de divulgación.

4.6. Análisis de datos: enfoque

Los datos cualitativos se analizaron mediante un análisis temático estructurado y basado en un marco, que reflejaba el diseño metodológico predefinido del proyecto y la naturaleza aplicada del análisis de necesidades. El enfoque combinó la estructuración deductiva con la síntesis temática inductiva y se aplicó de manera coherente en seis áreas temáticas correspondientes al recorrido del denunciante: (A) Motivación y preparación, (B) Proceso de denuncia, (C) Respuesta del sistema y del entorno, (D) Consecuencias e impacto, (E) Necesidades y recomendaciones, y (F) Cuestionario.



Para cada área temática, el análisis siguió un procedimiento analítico de tres pasos.

En primer lugar, se analizaron los datos primarios de los denunciantes utilizando hojas de Excel específicas para cada área temática. Las respuestas se sintetizaron identificando narrativas dominantes y patrones recurrentes entre los encuestados, prestando atención a las similitudes y diferencias entre países. Cuando procedía, las respuestas se examinaron en relación con hipótesis predefinidas vinculadas al área temática en cuestión, tal y como se especificaba en la matriz de hipótesis del proyecto. Basándose en la evidencia empírica contenida en las filas pertinentes, cada hipótesis se evaluó como confirmada, refutada o mixta.

En segundo lugar, los resultados de las entrevistas a los denunciantes se cotejaron con los datos de los grupos focales de expertos. Se revisaron las transcripciones de los expertos en todo el conjunto de datos para identificar ideas relevantes para los temas planteados por los denunciantes en cada área. Este paso sirvió para contextualizar las experiencias individuales, proporcionar explicaciones sistémicas de las barreras observadas y evaluar si los problemas señalados reflejaban patrones estructurales más amplios en lugar de casos aislados.

Por último, los resultados se corroboraron mediante el análisis de un cuestionario estructurado diseñado para validar las conclusiones cualitativas extraídas de las entrevistas. Esta etapa integró datos cuantitativos para identificar tendencias estadísticas en los países participantes, reflejando las percepciones de los participantes en cuanto a la confianza, la equidad procesal y la seguridad personal.

Todo el trabajo analítico se llevó a cabo en Excel, utilizando tablas estructuradas que vinculaban a los encuestados, las áreas temáticas, las hipótesis, las opiniones de los expertos y las citas ilustrativas. Este enfoque favoreció la transparencia del proceso analítico y permitió una comparación sistemática entre casos y entre países.

4.7. Calidad de los datos y limitaciones

La credibilidad del análisis se vio respaldada por la comparación sistemática entre casos, el uso de un marco analítico coherente en todas las áreas temáticas y la triangulación entre los datos de los denunciantes y los de los expertos.

Hay que reconocer varias limitaciones. La muestra cualitativa no es estadísticamente representativa y está sujeta a un sesgo de autoselección, ya que la participación era más probable entre personas con experiencias no resueltas o negativas. Los resultados también pueden verse afectados por un sesgo de recuerdo, ya que los encuestados a menudo reflexionaban sobre acontecimientos ocurridos en el pasado. Siempre que fue posible, las declaraciones de los encuestados se triangularon con la documentación disponible y se situaron en el contexto de la legislación vigente en el momento del informe y de los conocimientos de los expertos.

Para garantizar la comparabilidad de los resultados en los diversos contextos jurídicos y culturales de los seis países participantes, se elaboró un protocolo estandarizado de recopilación de datos en inglés. Las organizaciones asociadas tradujeron estos instrumentos a sus idiomas locales y realizaron las entrevistas para maximizar la comodidad de los encuestados y la precisión de los datos. Posteriormente, las transcripciones (o resúmenes detallados) se tradujeron al inglés para el análisis temático central. Este proceso de traducción descentralizado puede haber dado lugar a una pérdida parcial de matices semánticos. Sin embargo, la recopilación de datos fue dirigida por expertos locales familiarizados con el contexto nacional.

4.8. Nota sobre la anonimización de la versión pública

Para garantizar los más altos estándares de ética en la investigación cualitativa y de protección de datos, esta versión pública



del Informe de Análisis de Necesidades ha sido sometida a un proceso de anonimización. El objetivo de esta anonimización es salvaguardar la identidad, la reputación profesional y el bienestar personal de los denunciantes que compartieron con valentía sus experiencias, profundamente delicadas y a menudo de alto riesgo. Además, este marco de protección se ha extendido a todos los expertos participantes, atendiendo a las solicitudes específicas y explícitas de confidencialidad de varios profesionales de los grupos focales.

En la práctica, esto significa que la mayoría de los marcadores geográficos específicos, las jurisdicciones nacionales precisas, las afiliaciones institucionales, los plazos muy concretos y los datos personales que permiten una identificación única han sido suprimidos o generalizados. El texto resultante permite al público y a los responsables políticos abordar las fallas sistémicas críticas identificadas en la investigación sin comprometer la seguridad de las personas que sacaron a la luz estas cuestiones. Por estas mismas razones de protección, el Anexo técnico del Informe de análisis de necesidades sigue sin ser de dominio público.



5. Conclusiones y análisis

Este capítulo presenta un análisis consolidado de las experiencias de 16 denunciantes y 32 profesionales de apoyo en seis Estados miembros de la UE tras la aplicación de la Directiva. Basándose en entrevistas en profundidad y grupos de discusión con expertos, el capítulo traza el recorrido del denunciante de forma cronológica, desde la motivación inicial para denunciar hasta las consecuencias a largo plazo y las necesidades no satisfechas. Al integrar testimonios cualitativos y datos cuantitativos de un cuestionario, este análisis identifica lagunas sistémicas entre la intención legislativa de la Directiva y la realidad práctica, revelando que las protecciones formales a menudo no proporcionan una seguridad real a quienes alzan la voz en interés público.

5.1. La decisión de denunciar: motivación y preparación

La fase de motivación y preparación es el primer paso crucial en el proceso de denuncia de irregularidades. Esta etapa determina si finalmente se llevará a cabo una posible denuncia. En esta sección se analizan los factores internos y externos que llevan a una persona a plantearse la denuncia de una irregularidad, evaluando las barreras morales, psicológicas e informativas a las que se enfrenta antes de realizar una denuncia formal. Comprender estas condiciones previas es esencial para diseñar sistemas que fomenten, y no disuadan, la denuncia de conductas indebidas.

Factores que impulsan la denuncia

La decisión de denunciar irregularidades rara vez fue una elección meditada tomada en un entorno seguro. Para la mayoría de los encuestados, se trató de una reacción forzada ante un conflicto moral o legal ineludible. Las principales motivaciones surgieron de un sentido de la integridad, de la negativa a participar en actividades ilegales o de la decisión de evitar la complicidad en un fraude sistémico. Los denunciantes describieron situaciones en las que el silencio era insostenible.

«Era una necesidad porque el director tenía una posición muy fuerte. (...) Temía que, si no hacía lo que él quería, se vengaría de mí».

Esta sensación de estar acorralado fue compartida por un encuestado que se sintió obligado a actuar tras ser testigo de la inacción persistente de las autoridades a las que había notificado repetidamente antes de hacer una denuncia pública. Esto creó una percepción de complicidad institucional y de falta de fiabilidad:

«No me sentía segura utilizando el canal interno de denuncia de la [institución estatal], ni confiaba en que las personas o los procedimientos existentes me prestaran apoyo. Una de las principales razones de esta falta de confianza era la evidente falta de acción... Su inacción daba la impresión de que ni siquiera las instituciones de mayor rango estaban dispuestas a intervenir».

Principales obstáculos para la denuncia

Los dos principales obstáculos identificados en la fase de preparación fueron un profundo vacío de información y un entorno organizativo tóxico. Los encuestados señalaron sistemáticamente la falta de información accesible y comprensible sobre sus derechos y los procedimientos correctos de denuncia. Muchos tuvieron que recurrir



en búsquedas en Internet o en ponerse en contacto con ONG porque las directrices internas eran inexistentes, poco claras o se consideraban trampas.¹

La falta generalizada de confianza en las personas encargadas de recibir y gestionar las denuncias también fue un obstáculo fundamental. Los denunciantes solían temer que estas personas estuvieran alineadas con las estructuras de gestión responsables de las irregularidades, lo que hacía que los canales internos fueran inutilizables. Esta hostilidad cultural actuó como un poderoso elemento disuasorio:

«No, no me sentía seguro en absoluto. Incluso antes de dar el paso, tenía la sensación de que, si planteaba estas cuestiones, la organización me vería más como un problema que como alguien que ayuda... La cultura se centraba más en proteger a la organización que en proteger a la persona que denuncia.»

Análisis de hipótesis: condiciones previas para la denuncia

La hipótesis de que un entorno de confianza, discreto e independiente es una condición previa fundamental para la denuncia se ve firmemente confirmada, sobre todo a través de las consecuencias documentadas de su ausencia. Los datos recopilados en múltiples jurisdicciones muestran que la falta de dicho entorno supuso una grave barrera psicológica y un factor disuasorio. En los pocos casos en los que los encuestados se sintieron seguros, esta seguridad se relacionó sistemáticamente con mecanismos funcionales de denuncia anónima y con sistemas internos que separaban estructuralmente la supervisión de la influencia directa de la dirección. Estos hallazgos refutan en gran medida la existencia de una auténtica cultura de «denuncia» en la mayoría de las organizaciones de las que procedían los denunciantes, ya que los encuestados describieron con mayor frecuencia una cultura del silencio o entornos en los que la denuncia era estigmatizada. Esta falta de una cultura de apoyo se correlacionaba directamente con la inseguridad individual y una tendencia a eludir los canales internos en favor de la divulgación externa o pública.

Los datos respaldan firmemente la necesidad de contar con conocimientos jurídicos y procedimientos claros, ya que aproximadamente la mitad de los encuestados expresó una necesidad fundamental de disponer de información más clara sobre sus derechos y el proceso de denuncia. Esta falta de conocimiento a menudo obligaba a las personas a retrasar la denuncia o a buscar asesoramiento jurídico externo, mientras que los entornos con marcos claros y predecibles permitían que la denuncia se convirtiera en una obligación procedimental manejable, en lugar de un arriesgado salto moral. Sin embargo, las pruebas relativas al anonimato como condición necesaria siguen siendo matizadas y dependen del contexto. Mientras que algunos encuestados consideraban el anonimato como un escudo crucial contra las represalias, otros señalaron que sus funciones especializadas o la naturaleza específica de la información hacían inevitable su identificación. En ciertos casos, los encuestados se identificaron intencionadamente para reforzar la credibilidad de sus denuncias, lo que sugiere que, si bien se valora el anonimato, no es un requisito previo universal.

Los expertos de los Estados encuestados explicaron además los factores sistémicos que subyacen al miedo y la desconfianza señalados por los denunciantes, y señalaron que los posibles denunciantes suelen realizar un análisis de costes y beneficios y llegan a la conclusión de que los riesgos personales y profesionales superan la probabilidad de que se produzca un cambio institucional. Estos expertos confirman que, incluso cuando existen marcos jurídicos, su aplicación es

¹ Del mismo modo, Transparency International identifica la incertidumbre sobre cómo, dónde y a quién denunciar, así como el miedo a las consecuencias, como las principales razones por las que las personas guardan silencio. Transparency International. (2018). *Guía de buenas prácticas para la legislación sobre denuncia de irregularidades*. <https://www.transparency.org/en/publications/best-practice-guide-for-whistleblowing-legislation>



a menudo superficial y no proporciona una seguridad genuina. Se ha puesto de relieve un defecto estructural recurrente por el que el personal directivo es designado directamente para gestionar las denuncias, lo que crea un conflicto de intereses inherente que socava la independencia del canal. En última instancia, existe una brecha crítica entre la intención legislativa de un proceso de denuncia seguro y estructurado y la realidad de las culturas organizativas tóxicas. Los canales de denuncia internos, concebidos como primera línea de defensa, suelen ser eludidos debido a esta falta de independencia y a un miedo generalizado a las represalias, lo que conduce a un proceso de denuncia marcado por el conflicto en lugar de por la resolución.

5.2. La realidad del proceso de denuncia

Esta sección pasa de la decisión de denunciar al acto en sí, examinando la disonancia entre las vías ordenadas previstas por la legislación y la caótica realidad que viven muchos denunciantes. El análisis se centra en cómo las deficiencias procedimentales, las fallas en la comunicación y la hostilidad institucional convierten el proceso de denuncia en la primera etapa de las represalias. Las vías de denuncia seguidas por los 16 denunciantes fueron diversas y rara vez lineales. La mitad de los participantes recurrió a la denuncia multicanal, una estrategia nacida de la necesidad. Este recorrido fragmentado surgió a raíz del fracaso de las denuncias iniciales, lo que obligó a las personas a buscar una autoridad dispuesta a actuar. Sus acciones reflejan una búsqueda de resolución y autoprotección en un sistema que parece insensible o disfuncional.

Un obstáculo omnipresente en el conjunto de datos es el fenómeno del «agujero negro», un fallo sistémico en la comunicación en el que las denuncias se envían a un vacío de silencio institucional. La mayoría de los encuestados describieron o bien una falta de acuse de recibo o bien una falta de comunicación de seguimiento activa por parte de los canales de denuncia internos y externos a los que informaron. Este silencio institucional es habitual y fomenta la tensión psicológica.² Esta experiencia la resume uno de los encuestados:

«Lo que me llamó la atención fue la ausencia total de estructura: denuncias algo grave y luego todo desaparece en una caja negra... Desde mi punto de vista, era silencio».

En algunos casos, esta obstrucción pasiva se intensificó hasta convertirse en una interferencia activa. Otro encuestado informó de que se le bloqueó el acceso a los sistemas de información de la organización, incluido el correo electrónico, para impedirle documentar y denunciar aún más las irregularidades.

Análisis de hipótesis: La experiencia de denuncia

La hipótesis de que una retroalimentación constante fomenta y mantiene la confianza de los denunciantes se confirma en las instituciones consolidadas. La correlación resulta más evidente en los casos en los que los encuestados a los que se mantuvo informados también partían de una confianza elevada en su organización. Los datos también muestran una tendencia a la pérdida de confianza entre los participantes que inicialmente tenían un alto nivel de confianza, pero que posteriormente no recibieron información actualizada. Esto provocó una sensación de traición cuando la organización no proporcionó la transparencia esperada. La retroalimentación activa es necesaria para mantener la confianza en los sistemas sanos.

² Aunque la Directiva exige la retroalimentación, su aplicación práctica se ve complicada por los diferentes modelos nacionales (por ejemplo, autoridades investigadoras frente a autoridades receptoras), lo que genera vulnerabilidades estructurales en cuanto a la revelación de la identidad y el flujo de información. Kovančič, M. (febrero de 2025). *Seguimiento de las denuncias de irregularidades: un análisis comparativo de los modelos adoptados por determinados países europeos*. https://www.oznamovatelja.sk/wp-content/uploads/2025/03/Following-up_on_whistleblowing_reports.pdf



Expertos de diversas jurisdicciones coincidieron en que los marcos de protección de los denunciantes suelen funcionar como una mera fachada de cumplimiento: sistemas que existen sobre el papel, pero que en la práctica resultan inoperantes. Esto genera un clima de hostilidad procesal, lo que convierte la denuncia en la primera etapa de las represalias. Los expertos describieron esta cultura de cumplimiento en términos muy duros. En cuanto a la eficacia de los canales de denuncia internos, un experto señaló: «*[Estos] no funcionan en absoluto*». Otro experto destacó que la funcionalidad de los actuales mecanismos de protección de los denunciantes es mínima, dada la falta de claridad de la legislación vigente. Esto se identificó no solo como un problema regional, sino como un fallo sistémico más amplio. Otros expertos corroboraron esta desconexión entre los marcos teóricos y la ejecución real: «*Los mecanismos de protección existen, pero no siempre funcionan eficazmente en la práctica... la aplicación suele ser insuficiente*». Esta inoperatividad generalizada demuestra que la hostilidad procesal es un resultado directo de sistemas diseñados o descuidados a propósito.

Existe una brecha entre la promesa de seguridad procesal que ofrece la Directiva y la realidad de la hostilidad procesal. A menudo se ignoran las obligaciones legales relativas a los canales seguros, los acuses de recibo oportunos y la retroalimentación sustantiva. Como resultado, el proceso de denuncia, que debería ser un refugio seguro, se convierte a menudo en la primera etapa de las represalias, lo que da lugar a los ataques organizativos y sociales directos que se describen en la siguiente sección.

5.3. La respuesta: represalias y aislamiento

Esta sección analiza la reacción inmediata de la organización y del entorno profesional del denunciante tras una revelación. Los resultados revelan una narrativa dominante de «rechazo del organismo», en la que la institución y sus miembros actúan para neutralizar, desacreditar o expulsar a la persona que denunció la irregularidad. Esta fase muestra que las prohibiciones legales formales contra las represalias a menudo no son suficientes para proteger frente a tácticas sociales y profesionales hostiles.

Reacciones de la dirección y los compañeros

La dirección solía reaccionar a la defensiva y tomar represalias. En lugar de considerarse una investigación profesional, las denuncias solían verse como actos de traición. Uno de los encuestados obtuvo grabaciones de audio en las que sus superiores discutían una estrategia para «aplastarlo». Del mismo modo, a otro encuestado se le tachó de «demasiado exigente y estricto» por el mero hecho de cumplir con la normativa, un claro ejemplo de cómo se puede tergiversar el cumplimiento de las normas y presentarlo como insubordinación.

Los compañeros solían responder con aislamiento social, impulsados por un «miedo al contagio»³. Compañeros que antes eran amables comenzaron a marginar al denunciante para proteger sus propios puestos. Como recordaba uno de los encuestados:

«*Cuando me veían, huían para no poner en peligro su puesto*».

Este silencio y esta distancia de los compañeros se sumaban a la presión profesional y al dolor personal. Esta narrativa dominante de hostilidad no era universal. Algunos encuestados describieron a la dirección

³ Transparency International Irlanda confirma esta tendencia de forma cuantitativa y señala que el miedo al aislamiento por parte de los compañeros sigue siendo un obstáculo persistente a la hora de denunciar irregularidades (mencionado por el 14 % de los encuestados). Transparency International Irlanda. (3 de noviembre de 2025). *Informe Speak Up 2025*. <https://transparency.ie/content/speak-re-port-2025-0>



que apoyaban la transparencia y consideraban la denuncia como parte de una cultura de cumplimiento sana. Este contraste muestra que una respuesta organizativa hostil no es inevitable, sino que depende de la madurez institucional y de un compromiso real con la gobernanza ética.

Análisis de la hipótesis: el entorno posterior a la denuncia

La hipótesis de que los denunciantes necesitan apoyo específico para reincorporarse al lugar de trabajo y una protección sólida contra el aislamiento y el acoso se ve validada por la ausencia sistemática de tales salvaguardias en los testimonios de quienes sufrieron represalias. Esta ausencia es evidente en los relatos negativos: un encuestado describió sentirse «completamente aislado» y ver cómo sus compañeros «huían» para proteger sus propios puestos. Del mismo modo, otro participante informó de que se sintió «completamente aislado» tras la denuncia, y otro más describió un entorno «infernal» en el que un compañero lo rechazaba y un superior intentaba «destruir» su reputación profesional.

Los expertos confirmaron que el «estigma de ser un chivato» conduce a la «muerte profesional» y a la exclusión social, algo que las leyes vigentes no pueden abordar. En los debates entre expertos, se identificaron la «inclusión en listas negras» y el rechazo por parte del equipo como formas habituales de represalia, señalándose que los tribunales a menudo no conceden indemnizaciones por daños morales por este tipo de acoso psicológico. Los sistemas actuales no protegen a los denunciantes del aislamiento severo porque los marcos jurídicos son formalistas, centrándose en actos manifiestos como el despido e ignorando formas «sutiles» de represalia, como la exclusión de reuniones, los rumores y el acoso laboral. Los expertos señalan que, sin una protección preventiva en tiempo real contra el aislamiento, el sistema «pierde su sentido» y el denunciante se ve obligado a soportar en solitario una «guerra santa» de desgaste profesional y mental.

El análisis de los expertos revela además que las represalias constituyen una estrategia sofisticada, que consiste primero en deslegitimar al denunciante y, a continuación, en atacar sus puntos débiles específicos. Esta respuesta pone de manifiesto la «absoluta desigualdad de condiciones» entre el individuo y la organización. Los grupos de discusión señalaron que las organizaciones suelen centrarse en neutralizar a la fuente en lugar de investigar el fondo de la denuncia. Como afirmó un experto:

«...la primera reacción de la organización es averiguar quién ha sido... no analizar el contenido... lo que intentan hacer es desacreditar a la persona...»

A este descrédito inicial suelen seguirle ataques calculados. Los expertos señalaron que las tácticas de represalia suelen «adaptarse al perfil del denunciante», ejerciéndose diferentes presiones en función del género, la condición social y la edad para maximizar la vulnerabilidad. Los expertos confirmaron que el descrédito es un arma principal para el aislamiento y algunos afirmaron que las represalias son casi inevitables, culminando a menudo en el despido. Describieron las protecciones legales como inadecuadas, ya que solo llegan una vez que el daño ya está hecho.

Las organizaciones suelen utilizar el sistema como arma contra los denunciantes. Las tácticas sociales y psicológicas sutiles, como el acoso colectivo, el gaslighting y el aislamiento provocado, son formas comunes de represalia. Estos métodos sutiles hacen que las prohibiciones legales contra las represalias resulten insuficientes. Este entorno hostil conlleva consecuencias personales graves y duraderas para quienes alzan la voz.



5.4. Consecuencias e impacto de la denuncia de irregularidades

Esta sección va más allá de la respuesta organizativa inmediata para documentar el impacto profundo y, a menudo, devastador a largo plazo que tiene la denuncia de irregularidades en el bienestar profesional, psicológico y económico de las personas. El análisis muestra que denunciar en interés público suele conducir a una catástrofe personal, lo que pone de manifiesto un fallo crítico en el marco de protección.

Para muchos de los encuestados, la denuncia supuso el fin de sus carreras profesionales. El despido solía ir precedido de una campaña sistemática de acoso, que incluía sanciones punitivas, reducciones salariales y difamación. Uno de los encuestados describió haber sufrido múltiples suspensiones y despidos. Otro denunciante fue despedido mediante sanciones disciplinarias inventadas. Más allá del despido, la inclusión en listas negras impedía la reincorporación al mercado laboral, ya que a personas cualificadas se les rechazaba repetidamente para nuevos puestos.

El impacto psicológico fue profundo y se manifestó en forma de estrés grave, ansiedad y, en algunos casos, un temor fundado por la seguridad física. Uno de los encuestados afirmó que necesitó tratamiento psicológico, baja por enfermedad y que tuvo que tomar antidepresivos por primera vez debido al impacto que las represalias tuvieron en su salud mental. Este encuestado también denunció haber sufrido graves actos de intimidación, como ser vigilado de forma encubierta en lugares públicos, ser seguido y sufrir daños materiales. Otro participante explicó que la organización culpaba al denunciante de que otros perdieran sus prestaciones, lo que dio lugar a amenazas de muerte. Un encuestado señaló que los años de estrés continuado estaban empezando a causarles problemas de salud física. Esta angustia se veía amplificada por una sensación de abandono.

Los análisis de los expertos señalaron que la neurociencia ha demostrado que el dolor psicológico es tan doloroso y estresante como el dolor físico. Destacaron la existencia de un doble rasero social según el cual la violencia física contra un compañero de trabajo daría lugar a un despido inmediato, mientras que el abuso psicológico grave —como el acoso verbal que provoca respuestas de estrés fisiológico— suele tolerarse como un error menor. Citando investigaciones en salud pública, un experto afirmó que un porcentaje significativo de los suicidios en la población adulta se atribuye al acoso laboral. Hicieron hincapié en que los denunciante suelen ser el blanco de este comportamiento como una forma de represalia «sutil». Además, la exposición prolongada al estrés del acoso conduce a una reducción significativa de las funciones cognitivas, lo que afecta específicamente a la memoria, el pensamiento y la concentración. Esto crea un «círculo vicioso» en el que la víctima comienza a cometer más errores y a rendir peor, lo que el empleador utiliza entonces como técnica manipuladora para desacreditar al empleado tachándolo de «perezoso» o «incompetente». Otros expertos corroboraron estas conclusiones, señalando que las víctimas de acoso continuado a menudo requieren atención psiquiátrica, se enfrentan a graves obstáculos para volver a encontrar empleo debido a la gravedad de su trauma y padecen trastornos crónicos como el insomnio.

Las consecuencias económicas de la denuncia de irregularidades también fueron graves. Los encuestados destacaron las astronómicas sumas necesarias para la defensa jurídica. Uno de los participantes señaló que, incluso cuando un denunciante gana el juicio, las indemnizaciones por costas judiciales suelen limitarse a tarifas estándar que no cubren los precios reales de mercado, lo que se traduce en una pérdida económica neta para la persona.

Análisis de la hipótesis: la necesidad de medidas de protección

Se confirma la hipótesis de que las medidas de protección preliminares constituyen una necesidad crítica no satisfecha.



Los encuestados señalaron que el acceso a medidas de este tipo, como una orden judicial para impedir el despido durante una investigación, habría «cambiado por completo el resultado», al evitar una devastación económica y profesional inmediata.

La hipótesis de que los denunciantes necesitan apoyo para reincorporarse al lugar de trabajo se ve respaldada una vez más por la ausencia de tales prácticas. Los testimonios muestran que no existe ningún sistema de reintegración que funcione. La reincorporación al trabajo suele ser imposible o, como describió un encuestado que fue aislado físicamente en condiciones precarias y al que se le asignaron tareas de baja categoría, se convierte en una nueva forma de represalia.

Los expertos afirman que las consecuencias a largo plazo para los denunciantes suelen equivaler a una aniquilación profesional, propiciada por un marco de protección que no proporciona recursos oportunos y eficaces. Los testimonios de los expertos identifican el principal fallo sistémico en la dependencia del marco de recursos a posteriori en lugar de una protección preventiva.

Los expertos de los grupos de discusión explicaron que las represalias se producen rápidamente, mientras que la justicia avanza lentamente. Describieron un sistema con un «desfase temporal» en el que la inmediatez de las represalias, en comparación con la respuesta jurídica tardía, garantiza que quienes las ejercen no tengan nada que temer en ese momento. Esto crea una «desigualdad absoluta de armas» en la que, como señalaron los expertos, la exclusión profesional resultante puede prolongarse durante años, destruyendo de hecho la capacidad de una persona para reconstruir su vida.

Esta raíz sistémica conduce a consecuencias graves e irreversibles. Los expertos describieron sin rodeos la trayectoria típica de un denunciante: «Normalmente todo se va al garete». Los profesionales del derecho confirmaron que la protección jurídica a posteriori es fundamentalmente insuficiente; para cuando se logra una victoria judicial, a menudo años más tarde, el daño económico y psicológico ya está hecho, lo que convierte la sentencia del tribunal en una victoria pírrica.

Estas vulnerabilidades se ven agravadas por lagunas jurídicas y procesales específicas. Los expertos destacaron una disparidad crítica en determinadas jurisdicciones: los empleados del sector privado pueden solicitar una medida cautelar en un breve plazo legal previsto por el derecho civil, pero los funcionarios públicos, en su relación de servicio de derecho público, carecen de acceso a un recurso preventivo equivalente. Este vacío procesal deja a los funcionarios públicos especialmente vulnerables a medidas administrativas de represalia que no pueden bloquearse de manera eficaz antes de que surtan efecto, lo que garantiza que la vida profesional del denunciante quede destruida mucho antes de que la ley pueda intervenir.

El principal fallo sistémico en este caso es que el marco se basa en medidas correctivas a posteriori en lugar de en la protección preventiva. El sistema exige que los denunciantes sacrifiquen sus carreras y su bienestar por el interés público, al tiempo que ofrece pocas medidas efectivas para mitigar el daño. Estas graves consecuencias influyen directamente en las necesidades y recomendaciones específicas de los denunciantes y los expertos para construir un sistema que proteja de verdad.

5.5. Recomendaciones de los denunciantes y opinión de expertos

Esta sección sintetiza las evaluaciones retrospectivas de los denunciantes y los expertos que los respaldan. Va más allá del análisis de lo que salió mal para identificar lo que se necesita para un sistema funcional y genuinamente protector, traduciendo la experiencia vivida en recomendaciones prácticas. Lo predominante



La narrativa que se describe es la de un abandono institucional. El apoyo, cuando existe, proviene principalmente de redes informales, como la familia o las organizaciones de la sociedad civil, y no del Estado. Se identificaron tres obstáculos principales para alcanzar un resultado satisfactorio:

5.5.1. Vulnerabilidad financiera

Los costes legales asociados a la lucha contra una organización bien financiada son insostenibles para un ciudadano medio, lo que crea una desigualdad de armas. Como señaló uno de los encuestados, *«hay que ser rico para poder pagar a los abogados»*.

Un tema transversal en varios grupos de discusión nacionales fue la urgente necesidad de ayuda financiera para contrarrestar esta «desigualdad de armas». Los expertos propusieron un fondo respaldado por el Estado, inspirado en los sólidos sistemas existentes en otras jurisdicciones, que proporcione estipendios mensuales para cubrir los costes legales y los gastos de manutención tras un despido por represalias. Esto no se planteó como una recompensa, sino como una forma de garantizar la supervivencia financiera del denunciante mientras lucha por su caso. Otros expertos jurídicos corroboraron firmemente esta idea, haciendo hincapié en la necesidad de incluir en la legislación un apoyo financiero explícito para los denunciantes.

5.5.2. Falta de seguridad psicológica

El impacto en la salud mental es grave, pero el apoyo profesional accesible es escaso. Uno de los encuestados evitó la ayuda médica por temor a que su empleador utilizara sus registros para desacreditarlo o revocar sus cualificaciones profesionales.

Expertos de múltiples grupos de discusión hicieron hincapié en que, para que la protección de los denunciantes sea eficaz, el apoyo debe ser proactivo y especializado. Argumentaron que el asesoramiento psicológico no debería ser una medida reactiva que se tomara solo después de una crisis, sino que debería estar disponible antes de presentar una denuncia para ayudar a los denunciantes a gestionar el riesgo anticipado y la ansiedad.

Para ir más allá de los servicios genéricos de salud mental, los expertos abogaron por la creación de un registro específico o una red de psicólogos acreditados. Esta red recibiría formación especializada en los contextos particulares de la denuncia de irregularidades. Un ejemplo de ello se encuentra en España, donde una colaboración estratégica entre la Oficina de Lucha contra el Fraude y el Colegio Oficial de Psicólogos está creando actualmente este tipo de acreditación profesional. Al formalizar la formación y la certificación de los psicólogos en este ámbito, la iniciativa garantiza que el apoyo prestado no solo sea pertinente para el trauma específico del denunciante, sino que también se integre en el marco de protección más amplio.

5.5.3. Ineficacia de las autoridades estatales

Los denunciantes solían considerar que las autoridades estatales eran poco receptivas, burocráticas o estaban sometidas a influencias políticas, y que ofrecían escasa protección. Los expertos señalaron que la falta de poder ejecutivo de las autoridades encargadas de la protección de los denunciantes constituía el mayor fallo institucional. Abogaron por un cambio legislativo que otorgara a dichas autoridades la facultad de adoptar medidas preventivas, concretamente la capacidad de dictar medidas cautelares inmediatas para impedir los despidos en represalia o declarar nulos y sin efecto tales actos, sin tener que esperar años a una resolución judicial. En algunas jurisdicciones, esta falta de capacidad preventiva es evidente: la autoridad central puede desaconsejar las represalias, pero sigue sin ejercer la función de supervisión y control



para hacer frente al incumplimiento y sancionar las infracciones. Para subsanar estas deficiencias, los expertos propusieron también una protección proactiva que prohibiera explícitamente la rescisión del contrato durante un período definido tras una denuncia, desplazando así la carga legal del denunciante.

Esta opinión encontró un fuerte eco en otros estados, donde los expertos señalaron que, sin medidas de protección preventiva, todo el sistema «pierde su sentido», ya que el perjuicio profesional y económico suele ser irreversible para cuando un tribunal falla a favor del denunciante. Destacaron la especial vulnerabilidad de los funcionarios públicos, que carecen de acceso a las medidas cautelares de las que dispone el sector privado, lo que los deja desprotegidos hasta que se rescinde su contrato de trabajo.

Sin embargo, el debate contó con una importante voz discrepante por parte de algunos expertos jurídicos, quienes advirtieron sobre los riesgos de un sistema *ex ante* basándose en la experiencia pasada en Eslovaquia (2017-2018). En ese modelo, se exigía a las autoridades públicas que aprobaran las acciones laborales contra los denunciantes, un proceso que, según los detractores, ponía a las autoridades en desventaja, ya que carecían de la información interna del empleador.⁴ Este grupo advirtió de que la protección *ex ante* obligatoria podría generar importantes cargas administrativas y financieras, lo que podría obligar a las organizaciones a mantener a los empleados en nómina durante los años que pudiera llevar resolver una reclamación, lo que dificultaría la capacidad del empleador para gestionar eficazmente su plantilla.

La hipótesis relativa a la necesidad crítica de un apoyo profesional integral se ve firmemente confirmada. La ausencia sistémica de ayuda jurídica, financiera y psicológica integrada se identifica como una de las principales deficiencias del marco de protección actual.⁵ Un experto del sector público abogó firmemente por que el Estado proporcionara subvenciones a organizaciones sin ánimo de lucro en lugar de crear una nueva agencia estatal que asumiera la función de este apoyo.

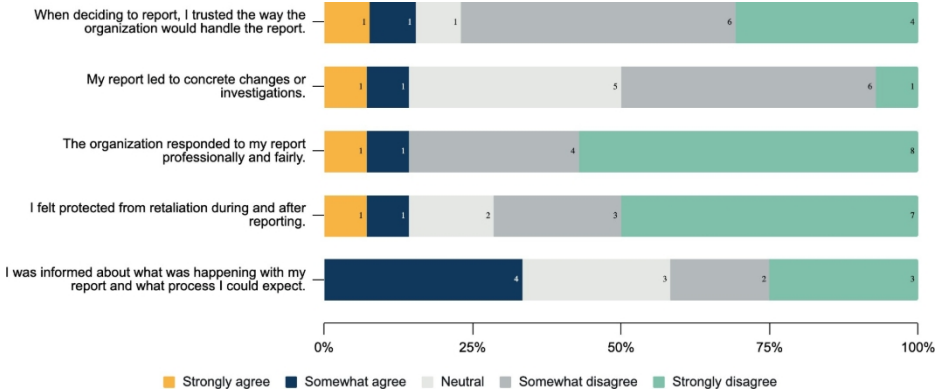
5.6. Análisis de los datos del cuestionario

Este capítulo presenta un análisis cuantitativo de un subconjunto de la muestra (que oscila entre $n = 12$ y 14) en cinco jurisdicciones europeas distintas, con el fin de corroborar los resultados cualitativos anteriores. Para proteger el anonimato de los encuestados en esta muestra de reducido tamaño, se han generalizado los indicadores nacionales específicos. Los datos revelan tres fenómenos fundamentales: la drástica erosión de la confianza inicial, una marcada división jurisdiccional en los resultados y el vínculo crucial entre el impacto tangible y la sensación de protección.

⁴ Esto se refiere al período regido por la Ley eslovaca n.º 307/2014 Coll., en el que la Inspección Nacional de Trabajo ostentaba la facultad de consentimiento previo. Debido al estancamiento administrativo y a la asimetría de la información, Eslovaquia promulgó una nueva ley, la Ley n.º 54/2019 Coll. Esta reforma creó una Oficina para la Protección de los Denunciantes (*Úrad na ochranu oznamovateľov*) especializada e independiente.

⁵ Transparency International confirma esta laguna, señalando que solo una minoría de los países de la UE analizados prevé una indemnización completa o la reincorporación, y muchos carecen de disposiciones de apoyo jurídico o financiero. Transparency International. (7 de noviembre de 2023). *¿En qué medida protegen los países de la UE a los denunciantes? Evaluación de la transposición de la Directiva de la UE sobre protección de los denunciantes*. <https://www.transparency.org/en/publications/how-well-do-eu-countries-protect-whistleblowers-speakup>

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



Resumen de las respuestas al cuestionario

5.6.1. El colapso de la confianza inicial

La confianza es una condición previa esencial para la denuncia. Aunque el 54 % de los encuestados (n = 7) confiaba inicialmente en cómo su organización gestionaría la denuncia, esta frágil confianza se vio desmantelada de forma frecuente y sistemática. Una parte significativa de los encuestados que comenzaron con un alto nivel de confianza experimentó un cambio radical, llegando a sentirse totalmente desprotegidos frente a posibles represalias. Esta desilusión afectó incluso a quienes comenzaron el proceso con desconfianza (38 %, n = 5), lo que confirma que el sistema no logró generar confianza ni proporcionar seguridad. Esta inversión es un indicador clave del «teatro del cumplimiento», que refleja la experiencia de denunciar ante un sistema que parece receptivo pero que no proporciona seguridad real. Como describió un encuestado al referirse a la gestión de la denuncia por parte de su organización:

«No dijeron nada... Me escondieron y montaron un espectáculo.» (Participante en el estudio)

5.6.2. Dicotomía jurisdiccional en materia de protección

Para comprender la naturaleza sistémica de estos fallos, es fundamental comparar los resultados entre los distintos contextos nacionales e institucionales. Los datos muestran que las experiencias positivas descritas por el grupo de Luxemburgo son valores atípicos desde el punto de vista estadístico en comparación con los resultados negativos generalizados en los demás Estados miembros encuestados. Los datos revelan no solo una brecha en la experiencia de los denunciadores entre Luxemburgo y el resto de los Estados miembros. Mientras que el 80 % de la cohorte de Luxemburgo consideró que su denuncia se gestionó de forma profesional, solo una persona (12,5 %) en los otros cuatro países compartía esta opinión. La divergencia es aún más pronunciada en los resultados tangibles: 100 %



El grupo de Luxemburgo vio cómo su informe daba lugar a cambios concretos, en comparación con solo el 25 % en el resto de países. Lo más significativo es que la mayoría de los participantes de Luxemburgo (60 %) se sentía protegida frente a represalias, una sensación que solo compartía un encuestado (12,5 %) en los demás Estados miembros. Esta marcada divergencia geográfica sugiere que las deficiencias sistémicas que sufren muchos denunciantes no son una consecuencia inevitable. Por el contrario, apuntan a deficiencias críticas en su aplicación local, en las culturas nacionales y organizativas, y en el compromiso institucional de proporcionar una protección genuina en lugar de meramente procedimental.

5.6.3. Resumen de los datos cualitativos

La traición institucional está profundamente arraigada en la incapacidad del sistema para producir resultados concretos. Los datos confirman una fuerte asociación estadística entre los encuestados que vieron que su denuncia daba lugar a medidas y aquellos que se sentían protegidos. En toda la muestra, el 57 % (n = 4) de quienes presenciaron cambios concretos también se sintieron protegidos frente a represalias. Por el contrario, en los grupos en los que no se produjeron cambios concretos, los encuestados manifestaron una total vulnerabilidad y un alto grado de insatisfacción. Además, el mero hecho de ser informados sobre el proceso sin presenciar cambios tangibles contribuyó poco a reducir la desilusión, funcionando como un paso procedimental más en el teatro del cumplimiento.

En definitiva, los datos cuantitativos ofrecen una imagen coherente de una disonancia sistémica entre la intención legislativa y la realidad operativa en la mayoría de las jurisdicciones estudiadas. El sistema suele funcionar como una trampa: fomenta la divulgación inicial, pero con frecuencia no proporciona la seguridad prometida ni ofrece resultados significativos. Esta brecha entre la política y la práctica corrobora los hallazgos cualitativos previos, lo que demuestra que los marcos de protección actuales solo superan la prueba de satisfacción de los usuarios en una minoría de contextos.



6. Conclusiones

Los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, aportados por denunciantes y profesionales de apoyo de seis Estados miembros de la UE revelan una realidad predominante y preocupante. Para la mayoría, denunciar irregularidades no es una cuestión de fallos burocráticos aislados. Existe una gran brecha entre la promesa legislativa de protección y la realidad de la aniquilación profesional, el trauma psicológico y el abandono sistémico. Este fracaso se materializa a menudo en una «farsa del cumplimiento», un sistema de protección meramente simbólico que existe sobre el papel, pero que en la práctica no funciona. Con la notable excepción de Luxemburgo, donde los sistemas funcionales parecen mitigar los peores resultados, los denunciantes que comienzan confiando en el sistema se enfrentan a menudo a hostilidad procesal, represalias sofisticadas y un marco jurídico que ofrece una protección insuficiente frente a daños irreversibles.

6.1. La brecha entre la intención legislativa y la realidad vivida

Esta sección ofrece una síntesis temática de los fallos más críticos denunciados por los denunciantes y confirmados por los profesionales que les prestan apoyo. Las conclusiones revelan patrones recurrentes de disfunción que socavan los principios fundamentales de la Directiva.

6.1.1. La ilusión del procedimiento

Una de las principales conclusiones es que los canales formales de denuncia suelen actuar como una fachada, creando una ilusión de cumplimiento sin una eficacia ni una independencia reales. Los expertos de varias jurisdicciones denominan a esto «teatro del cumplimiento», un sistema que existe sobre el papel pero que, de forma deliberada o por negligencia, no funciona. En los grupos de discusión, los expertos señalaron que los mecanismos nacionales de protección «no funcionan en absoluto», mientras que otros describieron sus sistemas como «mínimos». Este análisis explica el fenómeno del «agujero negro», en el que las denuncias desaparecen en el silencio institucional. No se trata solo de negligencia administrativa, sino de una forma de hostilidad procesal que utiliza el silencio para desmoralizar y disuadir a los denunciantes. Uno de los encuestados describió las consecuencias de presentar una denuncia grave:

«... todo desaparece en una caja negra... Desde mi punto de vista, fue silencio».

Esta hostilidad procesal destruye cualquier confianza inicial que pueda tener un denunciante. Los datos cuantitativos respaldan este patrón de traición institucional, mostrando un colapso de la confianza.

6.1.2. Anatomía de las represalias

Las represalias contra los denunciantes rara vez consisten en un simple despido. Por el contrario, suelen implicar una estrategia sofisticada y multifacética destinada a la destrucción profesional y psicológica. Las pruebas indican que las represalias van mucho más allá de las medidas disciplinarias formales, abarcando tácticas sutiles pero perjudiciales, como el aislamiento social, el acoso laboral, el descrédito profesional y la destrucción orquestada de la carrera profesional mediante la inclusión en «listas negras». Expertos de múltiples grupos de discusión demostraron que estas tácticas están deliberadamente calculadas, y que las represalias suelen «adaptarse al perfil del denunciante» para aumentar su vulnerabilidad. Según un experto, la respuesta inicial de la organización no suele ser investigar la denuncia, sino desacreditar a la persona. Las consecuencias personales de tales represalias estratégicas son graves.



Este acoso profesional se ve agravado por el rechazo social de los compañeros de trabajo, motivado por un «miedo al contagio». La exposición prolongada a estas tácticas inflige un trauma psicológico significativo. Como señaló un experto en la materia, haciendo referencia a investigaciones neurocientíficas, el abuso mental inherente al acoso laboral reduce la función cognitiva, y hay estudios que indican que hasta el 20 % de los suicidios en la población adulta son atribuibles al terror en el lugar de trabajo.

6.1.3. La desigualdad de armas: asimetría financiera y jurídica

La contienda entre un denunciante individual y su organización se caracteriza por una «absoluta desigualdad de condiciones». Este desequilibrio de poder es una guerra de desgaste, en la que los limitados recursos económicos y psicológicos del individuo se enfrentan a la enorme capacidad jurídica y financiera de la institución. Esta deficiencia es tan pronunciada que incluso ganar un caso puede suponer una pérdida económica neta, ya que las costas judiciales a cargo del tribunal suelen tener un límite muy inferior a los precios reales de mercado, lo que obliga al denunciante a cubrir el déficit. Esta experiencia está firmemente corroborada por un consenso transnacional entre los profesionales de apoyo. Expertos de todas las jurisdicciones encuestadas identificaron de forma independiente la urgente necesidad de una ayuda financiera respaldada por el Estado como requisito previo para un sistema de protección funcional. Argumentaron que, sin ese apoyo para cubrir las costas judiciales y los gastos de manutención tras perder el empleo, el denunciante queda indefenso desde el punto de vista financiero, lo que garantiza que solo las personas con recursos económicos propios puedan hacer frente a una organización poderosa.

6.1.4. El fracaso de la protección a posteriori

Uno de los defectos más fundamentales del marco de protección actual es su dependencia de las medidas correctivas a posteriori (una vez ocurridos los hechos). Existe un desajuste temporal crítico, tal y como describen los expertos jurídicos, entre la rapidez de las represalias y la rapidez de la justicia. Las represalias son inmediatas y se producen con rapidez a nivel institucional, mientras que la respuesta jurídica es lenta. Para cuando se dicta la sentencia judicial, a menudo años después, el daño profesional, económico y psicológico ya es profundo e irreversible. Este retraso hace que las victorias judiciales posteriores sean en gran medida simbólicas. Los testimonios de los expertos confirman que este enfoque a posteriori es totalmente inadecuado. Los profesionales argumentaron que, si no se proporcionan medidas de protección preventivas, todo el sistema pierde su sentido. Los propios denunciantes identificaron esto como un punto crítico de fallo. Los encuestados de múltiples países afirmaron de manera inequívoca que tener acceso a medidas de protección preliminares, como una orden judicial para bloquear un despido en represalia, habría «cambiado por completo el resultado». Estos fallos recurrentes del modelo a posteriori no son incidentes aislados, sino síntomas de lagunas específicas e identificables en la arquitectura jurídica, psicosocial e institucional de la protección de los denunciantes.

6.2. La taxonomía de las lagunas sistémicas

Una vez identificados los patrones fundamentales de fallo en el sistema de protección de los denunciantes, esta sección pasa del diagnóstico de los problemas a la categorización de sus causas fundamentales. La siguiente taxonomía mapea sistemáticamente las lagunas entre las necesidades establecidas de los denunciantes y las protecciones que ofrece actualmente el marco jurídico e institucional. Al categorizar estas deficiencias, podemos desarrollar una comprensión más precisa de dónde y por qué falla el sistema.

6.2.1. Lagunas jurídicas y procedimentales

Ausencia de medidas proactivas y preventivas



En lo que respecta a la ausencia de medidas proactivas y preventivas, una laguna jurídica fundamental es la falta de una protección ex ante (previa a los hechos) verdaderamente eficaz. Esta situación es especialmente grave para los empleados del sector público en algunas jurisdicciones. Tal y como han destacado los profesionales del derecho, los funcionarios públicos a menudo carecen de acceso a las mismas medidas cautelares de las que disponen sus homólogos del sector privado. Esta laguna crea un margen de impunidad para los empleadores, lo que les permite tomar medidas de represalia irreversibles antes de que puedan activarse las protecciones legales. Los expertos observaron que, en el sector público, las jerarquías rígidas y los procedimientos lentos hacen que los canales internos resulten ineficaces, lo que obliga a los denunciantes a recurrir a métodos informales, como cartas anónimas a los medios de comunicación o sistemas externos de denuncia de irregularidades.

Sanciones y facultades de ejecución insuficientes

Las autoridades de protección suelen adolecer de un déficit de poder ejecutivo, tal y como señalan los expertos españoles. Su incapacidad para imponer sanciones inmediatas y vinculantes o para anular unilateralmente los actos de represalia hace que su función sea en gran medida simbólica. El sistema búlgaro ejemplifica este defecto: la autoridad central puede emitir una nota desaconsejando la represalia, pero carece de sanciones para hacer cumplir su recomendación si un empleador la ignora.

Barreras financieras para acceder a la justicia

Las barreras económicas para acceder a la justicia representan otro obstáculo importante. El marco jurídico no aborda la desigualdad de armas que perjudica económicamente a los denunciantes. Esta brecha hace que el acceso a la justicia dependa de la riqueza personal más que de los méritos del caso. Los expertos proponen modificar los marcos nacionales de asistencia jurídica gratuita para incluir explícitamente a los denunciantes como grupo vulnerable, garantizándoles el acceso a asistencia jurídica financiada por el Estado.

Lagunas procedimentales y silencio institucional

Las autoridades y los sistemas internos de denuncia de irregularidades a menudo incumplen sus obligaciones legales de acusar recibo de las denuncias con prontitud y darles seguimiento. Además, con frecuencia no proporcionan una comunicación activa ni una respuesta sustantiva; en algunos casos, no tratan la revelación como una denuncia protegida en virtud de la legislación nacional y la Directiva de la UE. No se trata simplemente de un descuido administrativo, sino de una forma de hostilidad procesal. El fenómeno del «agujero negro» —en el que las denuncias desaparecen sin dejar rastro— actúa como un poderoso elemento disuasorio para futuros denunciantes y provoca una importante tensión psicológica. Al privar al denunciante de información y reconocimiento, el sistema transforma lo que se pretendía que fuera un proceso de protección en uno de confrontación.

6.2.2. Lagunas psicosociales

La falta de apoyo psicológico especializado, preventivo y asequible

Una de las principales dificultades es la falta de apoyo psicológico especializado, preventivo y asequible. El modelo de apoyo actual es principalmente reactivo. Expertos de diversas jurisdicciones señalaron la necesidad de que el asesoramiento psicológico esté disponible antes de presentar una denuncia, para ayudar a las personas a gestionar la ansiedad anticipatoria y evaluar los riesgos. Los profesionales destacaron un modelo de buenas prácticas en España, donde una autoridad nacional contra el fraude colabora con una asociación oficial de psicólogos para crear un registro de psicólogos acreditados. Se supone que esta iniciativa garantiza que los denunciantes



tenham acceso a expertos con formación especializada en los matices específicos del trauma relacionado con la denuncia de irregularidades. Otros expertos respaldan esta idea recomendando programas de formación especializados para que los terapeutas puedan abordar el perfil único de los denunciantes.

Incumplimiento a la hora de abordar las represalias «sutiles» y el abuso en el lugar de trabajo

No se abordan las represalias «sutiles» ni los abusos en el lugar de trabajo. El sistema jurídico no está para reconocer o abordar tácticas psicológicas informales como el acoso colectivo, el acoso por parte de superiores y el gaslighting. Estas formas sutiles de represalia caen en un vacío legislativo. Los expertos pidieron que se subsanara esta laguna mediante enmiendas a la legislación laboral que definieran y prohibieran estos comportamientos destructivos en el lugar de trabajo.

Normalización de una «cultura del silencio»

Existe una brecha cultural entre la aspiración legislativa de una cultura de «denuncia» y la realidad de una «cultura del silencio». En grupos de discusión celebrados en múltiples jurisdicciones encuestadas, los expertos señalaron que la denuncia de irregularidades sigue estando ampliamente estigmatizada como «chivato». Esta barrera social crea un entorno en el que la denuncia se considera una traición más que un deber cívico, lo que disuade de posibles revelaciones.

6.2.3. Brechas organizativas e institucionales

Independencia comprometida de los canales de denuncia

La independencia comprometida de los canales de denuncia internos constituye una barrera estructural significativa. La integridad arquitectónica de la denuncia interna se ve fundamentalmente socavada por una incongruencia estructural. Tal y como han destacado los expertos, la práctica habitual de nombrar a personal directivo como «personas competentes» designadas para recibir las denuncias niega de raíz el propósito de un canal interno. Esto hace que la expectativa de independencia sea insostenible por diseño y corrobora los temores de los denunciantes de que el sistema está construido para proteger a los dirigentes, no para sacar a la luz las irregularidades.

Ausencia de un ecosistema de apoyo integrado y liderado por el Estado

A esto se suma la ausencia de un ecosistema de apoyo integrado y liderado por el Estado. Existe un vacío institucional significativo en el apoyo integral, lo que obliga a los denunciantes a depender de un conjunto heterogéneo, improvisado y con escasos recursos, formado por ONG y familiares. Una solución pragmática para cubrir esta carencia, propuesta por expertos del sector público, consiste en que el Estado reconozca formalmente y subvencione la labor de organizaciones sin ánimo de lucro especializadas, creando así un ecosistema de apoyo funcional sin necesidad de crear una nueva agencia estatal.

Déficit de competencias especializadas

Por último, existe un déficit de competencias especializadas. La falta generalizada de formación especializada para los actores clave en materia de justicia y cumplimiento dificulta la aplicación efectiva de las leyes de protección de los denunciantes. Expertos jurídicos de algunas jurisdicciones señalan que los tribunales a menudo aplican erróneamente la legislación laboral estándar en los casos de denuncia de irregularidades, en lugar de utilizar la ley nacional de transposición, que ofrece mayor protección, lo que conduce a resultados injustos.



Whistleblower
Empowerment
& Support
Initiative



Cofinanciada por
la Unión Europea



Project co-funded by the European Union through the European Commission - Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV)

