

INFORME

Informe 2025 de Transparencia y buen gobierno de las prácticas de *compliance* de las empresas del IBEX 35

Por Javier Martín Cavanna y Ángel Luis Ladrón de Guevara



INDEPENDENCIA DE NUESTROS INFORMES

Los informes-*ranking* de transparencia no son financiados por ninguna de las instituciones analizadas en el mismo. Con el fin de preservar la independencia y objetividad de sus informes, la fundación no presta consultoría a las instituciones analizadas en temas de transparencia. Las aclaraciones técnicas en relación con la metodología del informe y el cumplimiento de los indicadores de transparencia, son puntuales y completamente gratuitas.

Con el fin de avanzar en el cumplimiento de su misión institucional y aumentar el impacto de sus actividades y fortalecer más su independencia, la fundación ha lanzado una campaña para conseguir donativos de personas individuales e instituciones.

Si desea sumarse a nuestro esfuerzo por impulsar instituciones transparentes e independientes puede hacerlo a través de la sección **Cómo colaborar[+]**.

CC - Reconocimiento – Compartir Igual



Licencia Creative Commons (bienes comunes creativos) con reconocimiento de autoría y a compartir en idénticas condiciones

© Fundación Haz. Octubre 2025

La Fundación Haz tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones y empresas impulsando el buen gobierno, la transparencia y el compromiso social

Fundación Haz

C/ Príncipe de Vergara, 8, 1º dcha. 28001 Madrid

T: + 34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

www.hazfundacion.org

haz@hazfundacion.org

Índice

Presentación	3
Introducción	5
Metodología	11
Análisis de las áreas e indicadores	18
Conclusiones	50
Recomendaciones	52
Anexos	54

Presentación

Constituye un placer presentar un año más el informe sobre *Transparencia y buen gobierno de las prácticas de compliance de las empresas del IBEX 35*. Se trata ya de la quinta edición.

El análisis de 2025 confirma una nueva fase en la madurez del *compliance* en el IBEX 35: las empresas están transitando de la mera “implantación de piezas” a una “gestión integrada” de sus sistemas. Esta evolución se refleja en un cambio estructural en la transparencia: la categoría de empresas *Transparentes* ha crecido del 8% en 2021 al 34% en 2025, mientras que la categoría *Opaca* es prácticamente residual, cayendo del 31% a solo un 3%.

Los principales “saltos de calidad” del año se han producido en áreas que consolidan el “sistema operativo” del *compliance*. Se han estandarizado como prácticas casi universales la existencia de *Programas* (91% de cumplimiento total), el *Análisis de Riesgos* (97%) y la *Gestión del Canal Ético* (97%). El avance más significativo es el cultural, impulsado por una mejora espectacular en la Formación (+35 puntos porcentuales - pp) y, sobre todo, en la *Concienciación de la plantilla* (+46 pp), lo que demuestra un esfuerzo real por integrar la cultura de *compliance* en la organización.

A pesar de estos avances, persisten cuatro “cuellos de botella” que frenan la plena madurez de los sistemas:

- 1. Verificación externa:** Sigue siendo el gran talón de Aquiles (solo un 6% de cumplimiento). La falta de auditorías independientes y rigurosas limita la credibilidad de los sistemas ante terceros.
- 2. Recursos de la función de *compliance*:** Aunque la función se reconoce formalmente, adolece de una falta crónica de recursos (77% no cumple) y de un mandato de reporte público (77% no cumple), lo que merma su autonomía y capacidad operativa.
- 3. Formación del Consejo:** El compromiso de la alta dirección progresa en el discurso, pero no se acompaña de una capacitación específica y sistemática del Consejo de Administración (60% no cumple), un elemento clave para liderar con el ejemplo.
- 4. Deliberación del gobierno corporativo:** El Consejo recibe más información, pero aún no la traduce en deliberación formal y mandatos operativos. La falta de *Conclusiones* y *Propuestas explícitas* (83% no cumple) evidencia que la información no siempre se convierte en acción.

En conclusión, el armazón del *compliance* está desplegado, pero la agenda para 2026 debe centrarse en pasar de la “existencia” a la “eficacia”. Las prioridades deberían centrarse en:

- Impulsar la verificación independiente del sistema general (ej. ISO 37301) para aportar credibilidad.
- Dotar de recursos, autonomía y un mandato de reporte claro a la función de *Compliance*.
- Medir y publicar la eficacia del *Canal Ético*, cerrando el ciclo desde la denuncia hasta las medidas y aprendizajes.
- Convertir la supervisión del Consejo en acción, asegurando que sus debates sobre cumplimiento generen decisiones y mandatos claros para la dirección.
- Impulsar la formación específica del Consejo y comunicarla públicamente, para garantizar que lidera con el ejemplo y supervisa con conocimiento de causa.

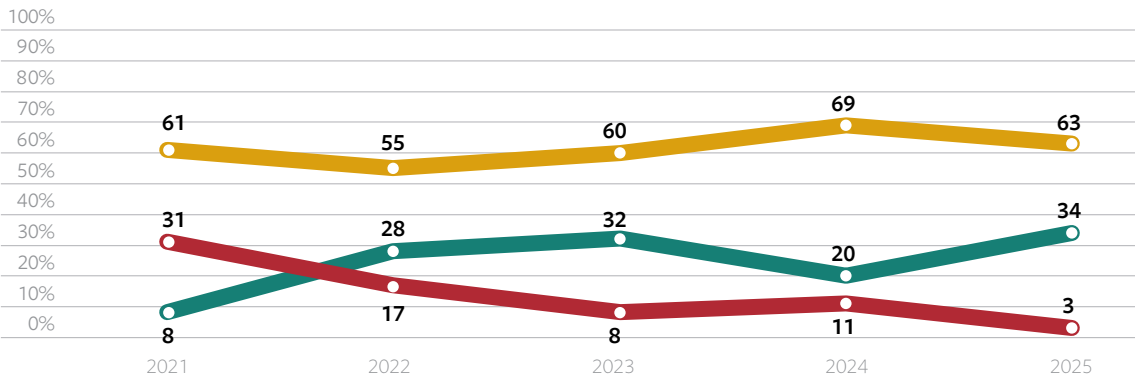
No quiero terminar sin reiterar nuestro agradecimiento a ASCOM por el patrocinio de este quinto informe y recordar que el análisis, redacción y conclusiones de este documento es responsabilidad exclusiva de la Fundación Haz.

Javier Martín Cavanna
Fundador y director

Introducción

El balance de 2025 confirma un cambio de fase en la madurez del *compliance* del IBEX 35: pasamos de “implantar piezas” a “gestionar de forma integrada”. El Gráfico 1, *Evolución del grado de transparencia (2021-2025)*, muestra esa transición: la categoría *Transparente* sube del 8% en 2021 al 34% en 2025, la categoría *Opaca* cae del 31% al 3% y la *Translúcida* permanece estable en torno al 62% (61% en 2021, 63% en 2025), lo que sugiere que muchas compañías ya alcanzaron el umbral básico y están cerrando brechas para consolidar niveles altos de transparencia.

Gráfico 1. Evolución del grado de transparencia (%) de las empresas del IBEX 35 (2021-2025)



La Tabla 1, *Comparativa agregada 2025 vs 2024*, permite entender “dónde” y “cómo” se produce esta mejora.

Tabla 1. Comparativa agregada 2025 vs 2024

INDICADOR	2025: CT	2025: CP	2025: NC	▲ CT (PP)VS 2024	▲ NC (PP) VS 2024
1. Políticas y procesos					
1.1. Política general	40%	0%	60%	+6	0
1.2. Programas	91%	9%	0%	+17	0
1.3. Código	100%	0%	0%	0	0
1.4. Riesgos	97%	3%	0%	+26	-3
1.5. Verificación externa	6%	51%	43%	-6	-5
2. Responsable compliance					
2.1. Identificación	91%	6%	3%	+8	-8
2.2. Recursos	6%	17%	77%	+3	-14
2.3. Nombramiento	40%	6%	54%	+11	-14
2.4. Informe	11,5%	11,5%	77%	+3	-11

INDICADOR	2025: CT	2025: CP	2025: NC	▲ CT (PP) VS 2024	▲ NC (PP) VS 2024
3. Formación y conciencia					
3.1. Formación	88%	9%	3%	+35	0
3.2. Concienciación	60%	26%	14%	+46	-49
3.3. Formación del Consejo	23%	17%	60%	n/a	n/a
4. Canal					
4.1. Gestión	97%	3%	0%	+11	-6
4.2. Resultados	63%	23%	14%	-5	+2
4.3. Medidas	34%	23%	43%	+31	-37
5. Órganos de gobierno					
5.1. Informe	71%	23%	6%	+2	-8
5.2. Conclusiones	9%	9%	82%	+9	-11

CT: Cumple Totalmente, CP: Cumple Parcialmente, NC: No Cumple.

▲: variación absoluta 2025 – 2024, expresada en puntos porcentuales (pp).

“+” mejora, “-” empeora. N/A: no aplica (sin datos 2024 para 3.3. Formación del Consejo).

De forma cualitativa, vemos tres dinámicas: (i) estandarización de prácticas esenciales (programas, gestión del canal, análisis de riesgos y formación), (ii) profesionalización de la función de *compliance*, aunque aún con déficits de medios e influencia, y (iii) un gobierno corporativo que empieza a integrar el riesgo de *compliance*, pero todavía con poca deliberación formal y evidencias de verificación independiente.

- **Políticas y procesos.** Se consolida el “sistema operativo” del *compliance*. *Programas* (91% cumple totalmente - CT, +17 pp) y *Riesgos* (97% CT, +26 pp) son ya prácticas casi universales, el *Código* alcanza el 100% CT. Sin embargo, la *Verificación externa* continúa como talón de Aquiles (6% CT, 43% no cumple - NC), lo que limita la credibilidad ante terceros y el aprendizaje independiente. Cualitativamente, esto indica que el marco está desplegado, pero falta someterlo a contrastes periódicos, trazabilidad de evidencias y métricas de eficacia.
- **Responsable de *compliance*.** Avanza el reconocimiento formal de la función (*Identificación* 91% CT, +8 pp) y el *Nombramiento* (40% CT, +11 pp). No obstante, persisten carencias en *Recursos* (77% NC) y en la emisión de *Informes* (77% NC, aunque mejora), lo que se traduce en capacidad operativa insuficiente y comunicación poco regularizada. La lectura cualitativa es clara: la función “existe”, pero aún no dispone plenamente de medios, independencia y rendición de cuentas para cerrar el ciclo de gestión.
- **Formación y concienciación.** Es el salto cultural del año. La *Formación* general alcanza el 88% CT según la tabla (+35 pp) y la *Concienciación* el 60% CT (+46 pp, con una caída de 49 pp en NC). Esto sugiere campañas más continuas, segmentadas y con mejores evidencias. El punto débil es la *Formación del Consejo* (60% NC), señal de que el tono desde arriba progresa en el discurso, pero falta sistematizar su capacitación específica en riesgos de *compliance*, tendencias

normativas y dilemas éticos. Cultura y ejemplo. La mejora en concienciación convive con rezago en la formación del Consejo. Para consolidar cultura, el “tono desde arriba” debe hacerse visible en la información pública mediante la publicación específica de dicha formación (calendario, contenidos y aprendizajes), evidenciando debates periódicos sobre dilemas reales.

- **Canal.** La gestión del canal está muy madura (97% CT, +11 pp), resultado de procesos claros, con tiempos y niveles de servicio definidos y anonimato garantizado. Aun así, los *resultados* empeoran ligeramente (63% CT, -5 pp) y las medidas mejoran pero siguen a media tabla (34% CT, con un descenso notable del NC de -37 pp). El diagnóstico: la fase de entrada del canal funciona, pero hay que fortalecer la trazabilidad entre denuncias, investigación y decisiones disciplinarias/correctivas, con indicadores de eficacia y publicación de aprendizajes.
- **Órganos de gobierno.** Mejora el *Informe al Consejo* (71% CT, +2 pp), pero las conclusiones continúan débiles (82% NC). En términos cualitativos, el Consejo recibe más información, pero todavía adopta pocas decisiones explícitas sobre riesgo de *compliance* (apetito, prioridades, recursos y planes de remediación). Falta convertir esa información en deliberación y mandato.

En conjunto, el Gráfico 1 describe la tendencia estructural de transparencia (más compañías en la categoría *Transparente*, casi desaparición de la *Opaca* y estabilidad de la *Translúcida*), y la Tabla 1 nos dice dónde se producen los “saltos de calidad” (programas, riesgos, formación/concienciación y gestión del canal) y dónde se concentran los cuellos de botella (verificación externa, recursos e informes del área de *compliance*, formación del Consejo y conclusiones en los órganos de gobierno). La agenda de 2026 debería priorizar: verificación independiente periódica, dotación efectiva de recursos y autonomía de la función, métricas de eficacia del canal y de las medidas, y una deliberación formal del Consejo con conclusiones y mandatos operativos.

Aspectos transversales y señales de avance

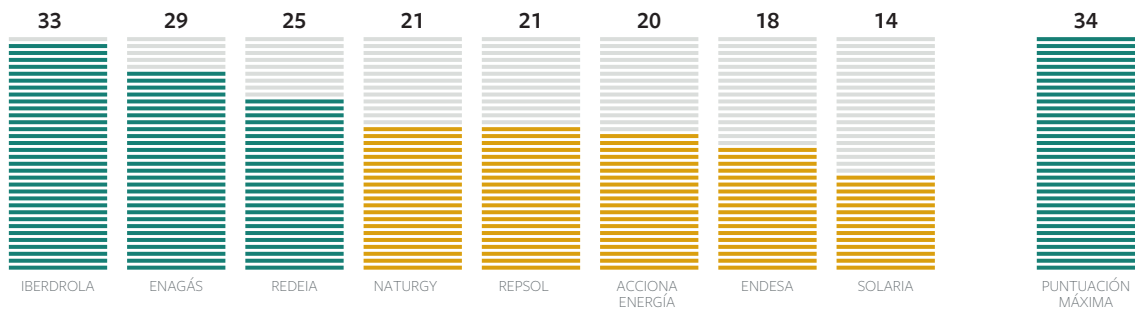
- Eficacia frente a existencia. El avance en programas, riesgos y formación indica que “las piezas están”, pero la falta de verificación externa y de conclusiones del Consejo evidencia que aún falta medir el impacto y decidir con base en la evidencia.
- Cultura y ejemplo. La sensibilización de la plantilla progresa. El Consejo debe hacer visible su propia formación mediante información pública concreta, reforzando el ejemplo y la coherencia.
- Rendición de cuentas y trazabilidad. El ciclo completo del canal (denuncia-investigación-medidas-aprendizaje) requiere más indicadores públicos y ejemplos de acciones correctoras para afianzar la confianza.
- Recursos e independencia. El reconocimiento formal de la función no siempre viene acompañado de medios suficientes. Sin datos y autonomía, existe el riesgo de caer en un cumplimiento meramente formal.

- Estandarización y verificación independiente. La estandarización es necesaria, pero debe completarse con verificación periódica e independiente —no autoevaluaciones ni revisiones operativas—, con alcance y criterios definidos, realizada por un tercero independiente.

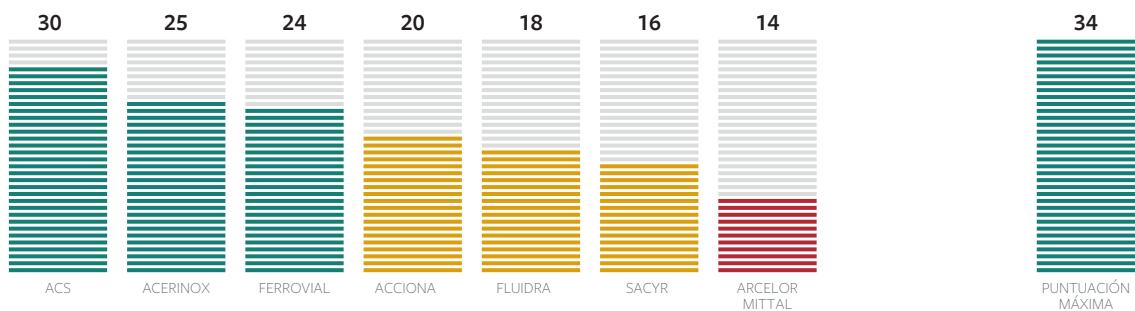
Apunte sectorial: grado de transparencia por sector

Antes del análisis de indicadores, conviene situar la madurez de cada sector en términos de transparencia. La lectura se refiere a la muestra de compañías del IBEX 35 y la distribución sectorial no es uniforme. Algunos sectores están más representados que otros.

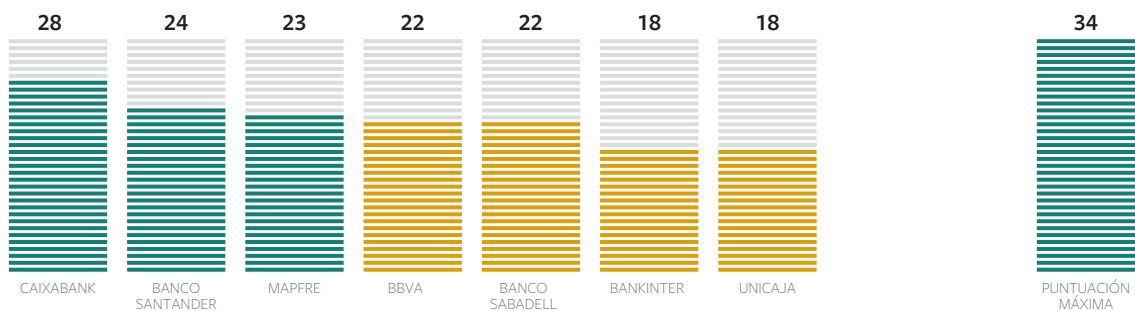
PETRÓLEO Y ENERGÍA



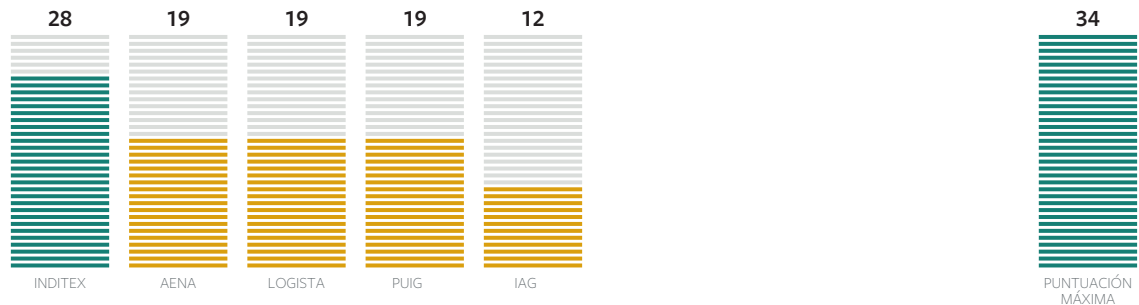
CONSTRUCCIÓN, INDUSTRIA, INFRAESTRUCTURAS Y MATERIAS BÁSICAS



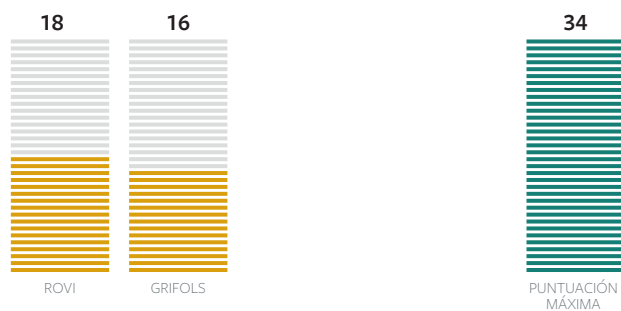
SERVICIOS FINANCIEROS Y SEGUROS



BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO, TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN



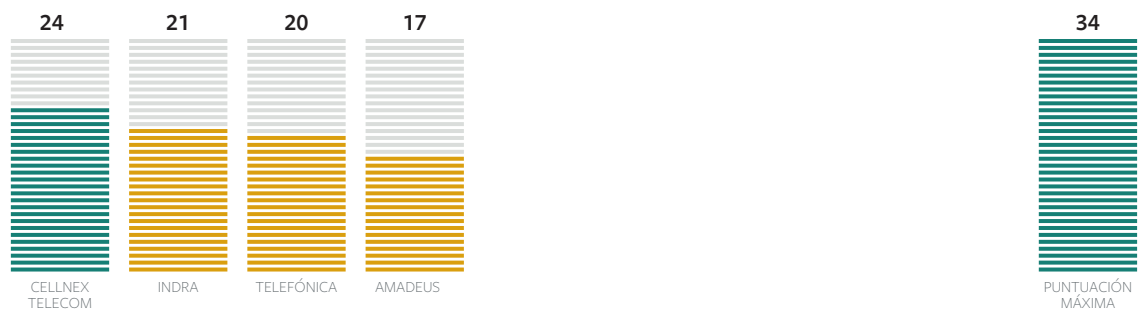
FARMACÉUTICAS



SERVICIOS INMOBILIARIOS



TECNOLOGÍA Y TELECOMUNICACIONES



Conclusiones sobre la transparencia por sector

La fotografía sectorial indica que la transparencia es un rasgo transversal. Seis de los siete sectores cuentan con al menos una empresa en nivel *Transparente* y la opacidad es excepcional, con un solo caso en todo el conjunto. Esto sugiere que las diferencias dependen, sobre todo, de cómo gestiona y cómo publica cada compañía su información de *compliance*, más que del sector al que pertenece.

Las mayores concentraciones de empresas *Transparentes* en Petróleo y Energía y en Servicios financieros y Seguros encajan con dos explicaciones plausibles: por un lado, la presión regulatoria y el escrutinio público al que están sometidos; por otro, su peso dentro del IBEX, que aumenta el número absoluto de casos. Con los datos disponibles no es posible atribuir esa concentración a una causa única; ambas razones pueden estar actuando a la vez y en distinta medida según la empresa.

Construcción/Industria/Infraestructuras ofrece el abanico completo —desde varias compañías *Transparentes* hasta la única *Opaca*—, lo que pone de relieve una madurez muy desigual dentro del mismo sector. Este contraste apunta a que las palancas que marcan la diferencia son internas: calidad del sistema de *compliance*, capacidad de documentar evidencias y voluntad de divulgación.

En Tecnología y comunicaciones, y en Consumo/Transporte/Distribución predominan las compañías *Translúcidas*. En términos prácticos, parece que la base de transparencia está implantada, pero aún falta completar el “último tramo” para pasar a *Transparente*: verificación independiente periódica, información pública más detallada sobre la formación del Consejo —con contenidos y aprendizajes— y una trazabilidad más clara del canal, desde la gestión hasta las medidas adoptadas.

En Farmacéuticas y en Inmobiliario el número de empresas analizadas es pequeño. Lo observado —nivel intermedio en el primer caso y combinación de un caso *Transparente* y otro *Translúcido* en el segundo— sirve como referencia, pero no debería tomarse como retrato del conjunto del sector.

Respecto a posibles factores explicativos adicionales (presencia internacional, tamaño, estructura de propiedad), los datos no muestran un patrón uniforme. Hay ejemplos en ambos sentidos: compañías muy internacionales que son *Transparentes* y otras, también muy internacionales, que permanecen en *Translúcida*; y, a la inversa, empresas con foco más doméstico que alcanzan niveles altos de transparencia. Lo que sí aparece con cierta constancia es que las empresas con procesos estandarizados y una verificación externa clara tienden a situarse en el nivel alto.

De cara al avance, las líneas de trabajo son comunes a todos los sectores: reforzar la verificación independiente, mejorar la información pública sobre la formación del Consejo (incluyendo objetivos, contenidos y aprendizajes) y cerrar el ciclo del canal con datos sobre gestión, resultados y medidas. Mantener vivo el análisis de riesgos y la actualización de programas completa el recorrido. Para profundizar en patrones sectoriales y en posibles relaciones con otras variables, será útil ampliar el tamaño y el equilibrio de la muestra en próximas ediciones.

Metodología

La finalidad principal de los informes de la Fundación Haz es impulsar la transparencia en las webs y desarrollar un conjunto de áreas e indicadores comunes a partir de los cuales las empresas podrán ir enriqueciendo su rendición de cuentas. Si las empresas no comparten un lenguaje común a la hora de informar sobre sus principales actividades y resultados, será difícil que puedan llevarse a cabo comparaciones sobre sus respectivos desempeños y que se pueda impulsar una sana emulación entre las mismas.

Principios

El informe sobre Transparencia y buen gobierno de las prácticas de *compliance* en las empresas del IBEX 35 analiza la transparencia voluntaria en la información pública de estas empresas sobre sus políticas y prácticas en el área de *compliance*. Por transparencia voluntaria entendemos “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

1. Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en las memorias y/o páginas webs. En ocasiones, por ejemplo, el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el ‘recorrido’ que hay que hacer para localizarlo es muy complejo.
2. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.
3. La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.
4. Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios.

La elaboración y desarrollo de esta metodología de informes va evolucionando progresivamente y adaptándose al ritmo y avance del propio sector. En la Fundación Haz nos gusta decir que nuestra pedagogía es abierta y gradual. Es abierta porque vamos incorporando nuevas aportaciones procedentes de las empresas. Son las propias compañías, en su esfuerzo por ser cada día más transparentes, las que abren nuevos caminos a la hora de proporcionar y

hacer más accesible e inteligible la información. Y gradual, porque las nuevas demandas de información y transparencia se introducen de manera progresiva. Este enfoque facilita que los informes sean percibidos como un mecanismo de aprendizaje colectivo y explica, en gran parte, la acogida generalizada por parte de las instituciones analizadas. En este sentido, es importante el enfoque pedagógico: el esfuerzo didáctico por explicar y argumentar la necesidad de informar sobre determinados contenidos contribuye a que sean fácilmente acogidos por las instituciones. Por último, el hecho de que las organizaciones sean conscientes de que serán examinadas anualmente actúa como un poderoso incentivo para la mejora continua.

Muestra

La muestra del informe está constituida por las 35 empresas que conforman el índice tras la última reunión del Comité Asesor Técnico (CAT) del IBEX 35 celebrada el 9 de julio de 2024. La selección de esta muestra se ha hecho atendiendo a la relativa homogeneidad del perfil de las empresas, las principales del mercado español por capitalización bursátil, volumen de facturación, presencia internacional y similares obligaciones de reporte de información. Para elaborar el análisis se ha revisado la información disponible en las respectivas webs de las empresas, correspondiente al ejercicio fiscal del año 2024 o equivalente en función de cada compañía.

En concreto, se han revisado los siguientes informes, políticas y documentos:

- Informe de sostenibilidad.
- Informe integrado.
- Informe de gestión consolidado.
- Estado de información no financiera.
- Informe de transparencia del sistema de *compliance*.
- Informe de actividades de la comisión o comité de auditoría.
- Reglamento del consejo de administración.
- Código ético o de conducta.
- Política general de *compliance*.
- Política de control y gestión del riesgo.
- Política de prevención de delitos penales.
- Política de lucha contra la corrupción y el soborno.
- Política de conflictos de intereses.
- Política sobre sistema interno protección del informante.
- Reglamento sobre funcionamiento del canal ético o de denuncias.
- Certificaciones sobre procesos o políticas de *compliance*.

Áreas e indicadores de transparencia del informe 2025

Este informe comprende cinco áreas de análisis que se despliegan en diecisiete indicadores. La selección de las áreas e indicadores pretende impulsar un enfoque integral del área de *compliance* basado en tres pilares: políticas y procesos, unidad de *compliance* (actividad y rendición de cuentas) y gobierno.

A continuación se describen las distintas áreas e indicadores.

1. Políticas y procesos

Un sistema de *compliance* debe comenzar por fijar la relevancia y el compromiso de la alta dirección con estos objetivos, así como en determinar el marco de conducta, voluntario y legal, al que se someterá. Existen diversas maneras de explicitar la relevancia y compromiso de la alta dirección. El procedimiento más eficaz es que se concrete en la aprobación por parte del consejo de administración de una política general sobre *compliance* que incluya las líneas generales de la misma. Esa política general debe complementarse con la aprobación de códigos éticos o de conducta que recojan los principios y estándares de conducta exigidos por las empresas, así como los sistemas para verificar su cumplimiento. Igualmente, importante es que la empresa apruebe, sino están incluidas en sus códigos éticos, una serie de políticas generales que aborden los principales riesgos de incumplimiento en cuestiones que afectan a la integridad y legalidad: política de lucha contra la corrupción y el soborno, política de prevención de delitos penales y política o procedimiento para gestionar los conflictos de intereses. El esfuerzo de la empresa resultaría baldío si esas medidas no fuesen reforzadas con un sistema para detectar y gestionar los principales riesgos de incumplimiento. Por último, el compromiso de la empresa con el impulso de procesos y estructuras para facilitar el *compliance* es conveniente que se refuerce con una revisión o auditoría externa, que puede adoptar diversas formas. Lo que resulta importante es que esa valoración externa evite los riesgos de falta de independencia y por esa razón es preferible que la preste la entidad encargada de realizar la auditoría externa de la compañía.

1.1. La empresa deberá hacer público su política de *compliance* que deberá incluir como mínimo los objetivos acordados por la organización, la estructura para desarrollar la función de *compliance* y la aprobación de esta por parte del consejo de administración.

1.2. La empresa deberá hacer público su compromiso o políticas contra la corrupción, soborno, prevención de delitos y conflictos de intereses.

1.3. La empresa deberá hacer público su código ético, de conducta o norma equivalente en un lugar visible de la web.

1.4. La empresa deberá hacer público sus principales riesgos de incumplimiento y las medidas para prevenirlos.

1.5. La empresa deberá certificar o revisar su sistema o modelo de *compliance* por una institución independiente, que, en ningún caso, podrá coincidir con la entidad que realiza la auditoría externa.

2. Responsable de *compliance*

Un elemento imprescindible de un sistema de *compliance* es que exista un órgano responsable. Cualquiera que sea la naturaleza del órgano, personal o colegiado, es preciso identificar la persona que lo representa y tiene encomendada la función. Con el fin de determinar su grado de autonomía y facultades es necesario que la organización describa cuáles son sus competencias y a quién debe rendir cuentas. Por otra parte, será difícil que el responsable de la unidad de *compliance*, aunque reúna las cualificaciones profesionales necesarias, pueda desempeñar correctamente sus funciones si no cuenta con los recursos necesarios. De ahí que la empresa deba informar, sin recursos no hay verdadero compromiso, del presupuesto y las personas asignadas a la unidad de *compliance*. La importancia de la labor que realiza este órgano exige que su principal responsable sea nombrado y, en su caso, cesado por el órgano de gobierno o la comisión correspondiente que tenga delegadas estas facultades. Para asegurar que el responsable de *compliance* desempeña su función y como resultado de esta se toman las medidas oportunas, es conveniente que rinda cuenta de su actividad al órgano de gobierno o comisión que tenga delegada la función de supervisión de esta área. La manera más práctica de cumplir esta responsabilidad es mediante un reporte o informe anual.

2.1. La empresa deberá identificar el responsable de *compliance* (se trate de una persona individual o un órgano colegiado) así como sus competencias y dependencia jerárquica.

2.2. La empresa deberá informar del presupuesto y las personas asignadas a la unidad de *compliance*.

2.3. La empresa deberá explicitar que el nombramiento y, en su caso, destitución del responsable de *compliance* será competencia del consejo de administración, previa información del comité de auditoría o del comité del consejo que tenga atribuida estas funciones.

2.4. El responsable de *compliance* deberá hacer público un informe anual en el que rinda cuenta de su actividad, responsabilidades y objetivos futuros.

3. Formación y concienciación

Las actividades de formación y sensibilización sobre cuestiones de *compliance* ético y legal constituyen una parte indispensable para generar una cultura de *compliance* en todos los grupos de interés. La complejidad y la variabilidad de las obligaciones de *compliance* que afectan a las compañías requiere un esfuerzo de formación y concienciación continua si se pretende que los empleados y distintos colaboradores de la empresa internalicen esas obligaciones y las interpreten de manera adecuada en su conducta profesional diaria. La manera más eficaz para comprobar que la empresa asume estos compromisos es publicando información sobre las actividades de formación impartida en el área de *compliance* concretando los contenidos de esta y el número o porcentaje de empleados que han recibido esa formación. Si importante es la formación a todos los empleados, este compromiso resulta crítico referido a los miembros del órgano de gobierno (consejo de administración) que tienen, si cabe, más responsabilidad de formarse en este campo debido a la complejidad de las empresas y de su entorno derivados de la globalización, el uso de la tecnología y la inteligencia artificial o los riesgos de la desinformación, entre otras cuestiones. De igual manera, la empresa debe hacer público todas las acciones de sensibilización o concienciación que ha impulsado a lo largo de año para advertir a los distintos colectivos de los principales riesgos y mecanismos para gestionar el incumplimiento.

3.1. La empresa deberá hacer público el plan anual de formación sobre el programa de *compliance* dirigido a todos los miembros de la empresa determinando el contenido de la información impartida y el número de empleados asistentes.

3.2. La empresa deberá detallar la formación que han recibido los miembros del consejo de administración en el ámbito de la ética y el *compliance* indicando los contenidos y asistentes.

3.3. La empresa deberá hacer públicas las campañas de concienciación o sensibilización sobre la política y programas de *compliance*.

4. Canales éticos

El canal ético es una herramienta esencial en el sistema general de *compliance* que permite, por un lado, atender las dudas y consultas en temas relacionados con el comportamiento ético y, en segundo lugar, comunicar aquellas conductas potencialmente irregulares que puedan suponer un incumplimiento del código de conducta, de una política concreta o la posible comisión de un delito penal. La aprobación el pasado 20 de febrero de la *Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción* ha venido a despejar muchas dudas sobre la naturaleza y funcionamiento de estos sistemas de información.

que desde la publicación de la ley son de obligado cumplimiento. Ahora bien, la obligación de desarrollar estos mecanismos de información resultará completamente estéril si no se utilizan, y para que funcionen con eficacia es necesario que se difunda y facilite su uso a todos los grupos de interés, haciéndolo accesible y explicando el funcionamiento de este. La manera más sencilla de justificar su eficacia es rindiendo cuentas anualmente de su actividad, lo que implica informar del número de consultas y denuncias recibidas y de la naturaleza de estas. Los resultados anuales ayudarán a la empresa a evaluar la eficacia de esta herramienta y a tomar las acciones o medidas que considere oportunas en función de las consultas o denuncias recibidas.

4.1. La empresa deberá hacer público el procedimiento de gestión del canal ético.

4.2. La empresa deberá informar sobre las consultas y denuncias recibidas, especificando el número y naturaleza de estas.

4.3. La empresa deberá informar de las acciones o iniciativas que ha tomado como consecuencia de las consultas o denuncias recibidas.

5. Órgano de gobierno

Nunca se subrayará demasiado la importancia del compromiso del órgano de gobierno a la hora de impulsar y supervisar los riesgos que pueden amenazar la integridad de la empresa e impulsar una cultura ética y de cumplimiento. La mejor forma de comprobar el grado de responsabilidad del consejo en esta materia es examinando la rendición de cuentas de sus actividades que, de ordinario, vienen reflejadas en los informes de actividades anuales. Varias son las cuestiones que deben quedar reflejadas en el informe de actividades de la comisión correspondiente del consejo: por una parte, los asuntos tratados, así como la asistencia de los responsables de la función de *compliance* a las reuniones de la comisión. No es suficiente, sin embargo, que los miembros de la comisión se limiten a rendir cuenta de sus actividades convirtiendo su labor de supervisión en un mero formalismo. Es preciso que el informe recoja las principales conclusiones y propósitos como expresión de su labor de supervisión e impulso.

5.1. El consejo de administración, a través de la comisión en quien haya delegado esta materia, deberá mencionar en su informe anual de actividades la descripción de su labor de supervisión del “*compliance*”, así como la asistencia a sus reuniones del responsable de la función de *compliance*.

5.2. El comité de auditoría deberá incluir en su informe anual de actividades sus principales conclusiones y propuestas relacionadas con el área de *compliance*.

D. Valoración y puntuación

El sistema de valoración y puntuación de los indicadores se basa en tres categorías: *cumple*, *cumple parcialmente* y *no cumple*. A cada una de estas se le asigna una determinada puntuación: *cumple*, dos puntos; *cumple parcialmente*, un punto; y *no cumple*, cero puntos. En función del número de puntos obtenidos las empresas pueden ser calificadas de *Transparentes* (más de 22 puntos), *Translúcidas* (entre 12 y 22) u *Opacas* (menos de 12 puntos).

Análisis de las áreas e indicadores

1. Políticas y procesos

1.1. Política

El indicador *Política* continúa rezagado respecto del conjunto del área, pese a registrar una mejora interanual aproximada del 6% en el cumplimiento total. En 2025, el 40% de las compañías cumple totalmente y el 60% no cumple. En la práctica, sigue siendo habitual que el marco de principios y compromisos del sistema de *compliance* esté integrado en el código u otras normas internas, sin una política específica de *compliance* publicada con ese rango. Este matiz explica buena parte de las diferencias observadas entre compañías.

A efectos de este indicador, se presume la competencia del Consejo en las políticas generales de la compañía: por tanto, si la política de *compliance* está publicada, no se exige mención explícita a su aprobación por el Consejo. Asimismo, se acepta una norma equivalente (p. ej., reglamento/ estatuto) cuando su contenido y alcance son equiparables a una política y conste su aprobación por el Consejo.

- Cumplen (14): Acerinox, ACS, Aena, Banco Sabadell, CaixaBank, Enagás, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Mapfre, Naturgy, Redeia, Repsol y Rovi.
- No cumplen (21): Acciona, Acciona Energía, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Santander, Bankinter, BBVA, Cellnex Telecom, Endesa, Fluidra, Grifols, IAG, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Merlin Properties, Puig, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.

A continuación, presentamos un análisis cualitativo de las políticas de *compliance* de las catorce empresas que cumplen el indicador 1.1., atendiendo con prioridad a las exigencias del indicador (publicación y contenido mínimo: objetivos/propósito y alcance/estructura). La mención expresa de aprobación por el Consejo se valora como mejora de transparencia, no como condición de cumplimiento. También se acepta norma equivalente aprobada por el Consejo cuando su contenido y alcance son equiparables. Para aportar contexto y comparabilidad, señalamos además aspectos cualitativos no exigidos estrictamente por el indicador (alcance efectivo, claridad de la gobernanza, canal ético y referencias a estándares), entendidos como observaciones complementarias.

ACS (2024): Se sitúa en el grupo de líderes. La política está publicada, explícita objetivos y estructura de la función, y consta la aprobación por el Consejo. Va más allá de lo mínimo al definir el *compliance* como un sistema de gestión con alcance global, órganos específicos e independientes con acceso al Consejo, cobertura amplia (prevención penal y antisoborno, competencia, privacidad y protección de datos, ciberseguridad, derechos humanos), compromiso de recursos y mejora continua, formación planificada, canal ético con garantías y diligencia debida a terceros. Como refuerzo, conviene seguir publicando indicadores de eficacia y mantener una cadencia clara de revisión y control de versiones.

Aena (2024): Comparable a ACS por enfoque sistemático y actualizado. Política publicada, con objetivos y estructura de la función claramente descritos y aprobación por el Consejo. Aporta independencia funcional, planes anuales de verificación y formación, un canal ético accesible a grupos de interés con confidencialidad y no represalias, y el ciclo completo prevenir–detectar–responder–mejorar. Puede reforzar la publicación de indicadores agregados y mencionar expresamente estándares de referencia cuando proceda.

Ferrovial (2024): Política publicada, con objetivos, estructura y aprobación por el Consejo. Destaca la adaptación a mercados regulados (EE.UU. y Países Bajos), que se traduce en actualización frecuente, responsabilidades claras y trazabilidad; el canal ético tiene *reporting* periódico a los órganos de gobierno. Refuerza la conexión entre riesgos de *compliance* y riesgos corporativos. Como plus de transparencia, sería útil visibilizar métricas clave del sistema en informes asociados.

Acerinox (2024): Política publicada, con objetivos, estructura y aprobación por el Consejo. Su rasgo diferencial es el anclaje formal en UNE 19601 e ISO 37301, que se refleja en un mapeo de riesgos y controles muy estructurado, alcance internacional, líneas de defensa definidas y un esquema de revisión y mejora. Ganaría con indicadores de desempeño explícitos, mención de protección frente a represalias en el propio texto y publicación de control de versiones.

Iberdrola (2022): Lo publicado es el *Reglamento de la Unidad de Cumplimiento* (incluye objetivos y estructura, con aprobación por el Consejo). Esa norma de gobierno evidencia una función madura, con oficina multidisciplinar y protocolos de investigación. Cumple con norma equivalente aprobada por el Consejo. Como mejora no exigida por el indicador, podría publicarse además una política marco que aglutine principios, alcance y compromisos del sistema.

Mapfre (s.f.): Política publicada que recoge objetivos y estructura, base sectorial sólida (entorno Solvencia II, planes de verificación y reporting anual, enfoque en prevención de

blanqueo, financiación del terrorismo y sanciones). Como mejora documental orientada a la transparencia (sin afectar al cumplimiento), conviene hacer visible la fecha/versión y, cuando proceda, la referencia de aprobación por el Consejo.

Banco Sabadell (2023): Publicación disponible que recoge objetivos y estructura, muestra madurez (plan anual, taxonomía de riesgos e indicadores, gestión de brechas). Para reforzar el cumplimiento formal y la transparencia, es aconsejable consolidar una política completa y pública con mención expresa a la aprobación por el Consejo y trazabilidad de versiones.

CaixaBank (2021): Política publicada, con objetivos y estructura. Consta la aprobación corporativa, dada la fecha, es oportuno actualizar la versión publicada para incorporar cambios regulatorios recientes (p. ej., protección de informantes) y hacer más visible el control de versiones.

Redeia (2023): Referencia de mejor práctica. Política publicada en web e intranet, recoge objetivos y estructura, con aprobación por el Consejo. Define una función de *compliance* con poderes autónomos y recursos, mapa de *compliance*, verificación periódica y un canal ético abierto a grupos de interés con anonimato y protección frente a represalias. El gobierno es ejemplar (Consejo, Auditoría, Nombramientos y Retribuciones) y la redacción es clara y actual.

Repsol (2023): El documento es un Estatuto de *Compliance* muy operativo, publicado, que recoge objetivos y estructura, con un *Chief Compliance Officer*, dominios claramente delimitados y un modelo integral con indicadores y supervisión continua. La aprobación visible corresponde a la Comisión de Auditoría y Control. Como mejora de transparencia, sería deseable dejar constancia de la aprobación o ratificación por el Consejo.

Naturgy (2019): Política publicada, con objetivos y estructura, y aprobación por el Consejo. Presenta un armazón completo (cultura de *compliance* y tolerancia cero, prevención-detección-supervisión-formación-respuesta, canal con garantías, sistema disciplinario y gobernanza con Comisión de Auditoría, Comité de Ética y Cumplimiento y Unidad de *Compliance*). Por fecha, conviene actualizar y, como matiz de independencia, considerar la separación de roles cuando la Unidad preside el Comité.

Rovi (2017): Política publicada, con objetivos y estructura, y aprobación por el Consejo. Cubre los elementos esenciales (principios de legalidad, integridad y tolerancia cero; comité y departamento de *compliance*; canal con confidencialidad y no represalias; régimen disci-

plinario; y un modelo por fases de riesgos y controles). Recomendable su actualización a estándares actuales, explicitar control de versiones e indicadores de eficacia y reforzar la autonomía del órgano de *compliance*.

Enagás (2017): Política publicada, con objetivos y estructura, y aprobación por el Consejo. Cumple los mínimos del indicador. Por antigüedad, conviene actualizar el texto a prácticas contemporáneas, especialmente en diligencia a terceros, protección de informantes y métricas del sistema.

Inditex (2016): Política publicada, con objetivos y estructura, y aprobación por el Consejo. Requiere una actualización amplia por el salto regulatorio y de práctica desde 2016 (privacidad, ciberseguridad, derechos humanos en cadena de suministro, diligencia debida y protección de informantes) y para reforzar la claridad de la gobernanza de la función.

En conjunto, la foto comparada deja tres grupos claros. Primero, las políticas de mayor madurez y actualización —**ACS** (2024), **Aena** (2024), **Ferrovial** (2024), **Acerinox** (2024), **Redeia** (2023) y, por su diseño operativo, **Repsol** (2023)— que no solo cumplen el indicador (publicación, objetivos y estructura, aprobación por Consejo), sino que tratan el cumplimiento como un sistema empresarial con autoridades independientes, cobertura multiárea, recursos, verificación periódica, canal robusto y, en varios casos, control de versiones visible. Segundo, un grupo intermedio —**Iberdrola** (2022), **Banco Sabadell** (2023), **CaixaBank** (2021) y **Naturgy** (2019)— que cumple el indicador, con algunas cautelas formales (formato de reglamento o necesidad de versión completa/actualizada) y oportunidades de refuerzo documental o de independencia. Tercero, las políticas que, aun cumpliendo, necesitan una revisión de mayor alcance por antigüedad o por hacer explícitos en la política la fecha/versión, la publicación y la aprobación por el Consejo —**Rovi** (2017), **Enagás** (2017), **Inditex** (2016) y **Mapfre** (s.f.)— como mejoras de transparencia y actualización (no exigidas para el cumplimiento): hacer explícitas fechas/versión y, cuando proceda, la referencia de aprobación por el Consejo.

Buena práctica

Política de *compliance* de Aena

La política de *compliance* de **Aena** destaca como buena práctica por su claridad, su orientación operativa y su alineamiento con los principios de legalidad, integridad, proporcionalidad, diligencia debida y mejora continua. La versión vigente fue aprobada por

el Consejo de Administración el 17 de diciembre de 2024, con adopción inicial el 30 de junio de 2015, y mantiene un ciclo de revisión periódica que asegura su actualización ante cambios legales, organizativos o de riesgos.

Desde la perspectiva de gobernanza, la política delimita sin ambigüedades las responsabilidades del Consejo, de la comisión de supervisión y de la función de *compliance*, garantizando la independencia operativa de esta última, su acceso directo al órgano de supervisión y la dotación de recursos necesarios. Integra el *compliance* en el sistema general de gestión de riesgos, vinculando la identificación y evaluación de riesgos con controles específicos y verificación documentada, y extiende su ámbito a todo el Grupo y a terceras partes relevantes mediante exigencias de integridad y cláusulas contractuales proporcionales al riesgo.

En materia de integridad y control, la política establece un sistema interno de información accesible a personas empleadas y a terceros, con confidencialidad, posibilidad de anonimato, plazos, trazabilidad y prohibición de represalias, conforme a la Ley 2/2023. Prevé formación y comunicación tanto de acogida como recurrente y específica por colectivos, exige el registro de actuaciones clave (controles, investigaciones y medidas correctoras) y contempla indicadores de seguimiento para evaluar su eficacia y alimentar la mejora continua. Además, promueve la transparencia mediante la publicación externa de los elementos esenciales del sistema, reforzando la confianza de los grupos de interés.

Como referencias complementarias, la política de Ferrovial (versión vigente publicada el 9 de mayo de 2024) sobresale por el detalle del historial de revisiones y la adaptación multijurisdiccional; la de Acerinox (aprobada el 12 de marzo de 2024) destaca por el desarrollo específico de *compliance* penal y el encaje con UNE 19601 e ISO 37301; y la de Redeia (edición aprobada el 30 de mayo de 2023) es ejemplar en la formalización del modelo de gobierno y la mejora continua del sistema.

1.2. Programas

El indicador de *Programas* consolida niveles altos de transparencia y mejora de manera clara frente al ejercicio anterior. En 2025, el 91% cumple totalmente y el 9% cumple parcialmente; no se registran no cumplimientos. La mejora interanual es del 17% en el cumplimiento total del indicador, lo que refleja una mejor explicitación de los componentes del sistema (elementos, responsabilidades, despliegue y seguimiento).

Criterio operativo del indicador 1.2: se exige publicidad de compromisos y reglas en tres ámbitos: (i) anticorrupción/antisoborno, (ii) prevención de delitos y (iii) conflictos de interés. Se aceptan tanto políticas específicas como documentos integrados (p. ej., ‘Programa/

Marco de *Compliance*’) o normas equivalentes aprobadas por el Consejo (estatuto/reglamento del sistema), siempre que su contenido cubra de forma explícita esos tres ámbitos. No computan las meras menciones en informes (EINF/memorias) sin un documento público descargable, ni las certificaciones sin política. El Código de Conducta solo computa como ‘conflictos de interés’ si incluye reglas operativas (declaración, autorizaciones, registros y medidas de mitigación).

Siguiendo la metodología de informes anteriores, diferenciamos dos grupos en este indicador. El primero lo integran las compañías que publican las políticas exigidas o un documento integrado/norma equivalente que cubre explícitamente los tres ámbitos —anticorrupción/antisoborno, prevención de delitos y conflictos de interés— y, por tanto, cumplen íntegramente el indicador (32 compañías, 91%).

El segundo grupo lo forman aquellas que omiten alguno de dichos ámbitos o solo lo mencionan de forma genérica en informes sin una norma pública descargable (3 compañías, 9%): **ArcelorMittal, Banco Santander y BBVA**. En los tres casos, el motivo del cumplimiento parcial es la ausencia de un documento público específico o equivalente que regule el ámbito de prevención de delitos (más allá de referencias genéricas en informes).

- Cumplen (32): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Banco Sabadell, Bankinter, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (3): ArcelorMittal, Banco Santander y BBVA.

1.3. Código ético

Este indicador alcanza la madurez plena: todas las compañías cumplen y la situación se mantiene estable respecto a 2024. Más allá de constatar su existencia, el Código se ha consolidado como la puerta de entrada al sistema de integridad. Suele ser un documento público y accesible que define principios y conductas esperadas (conflictos de interés, regalos y hospitalidad, uso de la información, competencia, etc.) y su ámbito de aplicación (empleados y, en diverso grado, terceros).

En cuanto al canal ético, lo habitual es que el Código se limite a mencionar su existencia y remitir a la política específica del sistema interno de información, que es una norma diferenciada donde se regulan con detalle las garantías de confidencialidad y de no represalias. Por tanto, el análisis del canal (y de esas garantías) se valora en su propio apartado, no en este indicador.

A estas alturas, lo que diferencia a unas compañías de otras ya no es “tener Código”, sino cómo lo gobiernan y lo integran en la práctica: que el documento muestre claramente la fecha de actualización y la versión, que exista trazabilidad de cambios, que se pida la aceptación explícita y periódica, y que esté conectado con la formación y, cuando corresponda, con el régimen disciplinario. Incorporar en futuras ediciones la fecha y la versión del Código por compañía, junto con evidencias de su difusión efectiva, permitirá reflejar mejor su vigencia y su grado real de implantación.

Criterio operativo del indicador 1.3: se considera *cumple* cuando la compañía publica en su web corporativa un Código Ético/Código de Conducta accesible y vigente, aplicable al menos a todo el personal, que define principios y reglas de conducta básicas. Se aceptan denominaciones equivalentes (‘Código ético y de conducta’, ‘Código de ética’, ‘Política de integridad’) cuando su contenido es equiparable. Son válidas las versiones de Grupo si declaran su aplicación a la sociedad cotizada. No computan extractos sin documento descargable ni códigos segmentados exclusivamente para terceros (p. ej., solo ‘Código de Proveedores’) sin el código interno.

- Cumplen (35): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.

1.4. Identificación y gestión de riesgos

El indicador de *Riesgos* presenta un desempeño muy sólido, con una mejora interanual cercana al 26% en el cumplimiento total. En 2025, el 97% cumple totalmente y el 3% cumple parcialmente, sin casos de no cumple. La única calificación de ‘parcial’ corresponde a **ArcelorMittal**, que no identifica de forma específica los riesgos de incumplimiento y se limita a referencias genéricas.

Más allá del nivel de cumplimiento, este indicador es clave porque convierte el sistema de *compliance* en un ciclo vivo de gestión: el mapa de riesgos explica la proporcionalidad del programa (políticas, controles, formación y verificaciones) y, a la inversa, lo que aflora en el canal ético, en las incidencias y en las revisiones alimenta la actualización del propio mapa. Cuando ese mapa se integra en el marco corporativo de riesgos (ERM), con apetito/tolerancia, métricas y reporting al Consejo, se facilita la asignación de recursos y la rendición de cuentas. Además, al incorporar la perspectiva de terceros y de la cadena de suministro —donde suelen concentrarse riesgos de corrupción, sanciones o derechos humanos—, el

sistema gana realismo. Por último, seguir de cerca unos pocos datos claros —por ejemplo, los tipos de casos que se detectan, cuántas personas se han formado y si los controles funcionan— permite comprobar que el sistema aprende y mejora, y a la vez ofrece más claridad a los grupos de interés.

Criterio operativo del indicador 1.4: la empresa debe hacer público sus principales riesgos de incumplimiento y las medidas para prevenirlos. Se considera *cumple* cuando identifica de forma específica los riesgos de *compliance* (lista o taxonomía) y describe las medidas preventivas asociadas, al menos por categorías. Se considera *cumple parcialmente* cuando no se identifican específicamente los riesgos de *compliance*. Se considera *no cumple* cuando no hay información pública útil sobre riesgos de *compliance* ni sobre medidas.

- Cumplen (34): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (1): ArcelorMittal.

1.5. Verificación externa

La *Verificación* externa del sistema de *compliance* se mantiene como el aspecto más atrasado del área y, además, sufre un retroceso aproximado del 6% respecto a 2024. En 2025, solo el 6% cumple totalmente, el 51% cumple parcialmente y el 43% no cumple.

Más allá de “poner el sello”, la certificación ISO 37301 (AENOR) aporta credibilidad independiente al sistema de *compliance*: reduce la asimetría de información con inversores y otros grupos de interés, da confianza al Consejo y a la Comisión de Auditoría sobre el diseño y la eficacia del sistema, y obliga a revisar y mejorar procesos con una cadencia regular gracias a las auditorías de seguimiento. En la práctica, alinea el modelo de *compliance* con un estándar internacional y facilita su integración con otros sistemas de gestión ya implantados en muchas compañías.

Para que la verificación sea transparente y útil —tanto si se opta por la certificación ISO 37301 como por un aseguramiento o revisión independiente del sistema general—, conviene publicar el alcance (entidades y países), la fecha de emisión y vigencia, la periodicidad de seguimiento y, cuando sea posible, una síntesis de hallazgos y mejoras. Así queda claro que se trata de una certificación ISO 37301 del sistema general o, en su caso, de un aseguramiento/

revisión independiente del sistema general y no de certificaciones parciales (UNE 19601, ISO 37001), reconocimientos reputacionales ni trabajos sin conclusión sobre el sistema.

En este sentido, el año pasado clasificamos a **Iberdrola** como *cumple* al aceptar el reconocimiento *Compliance Leader Verification* del *Ethisphere Institute* como evidencia suficiente. Este año la reclasificamos como *cumple parcialmente* por una cuestión de criterio y alcance: en su *Informe de transparencia del sistema de cumplimiento 2024* (pág. 53) **Iberdrola** recoge varias certificaciones y reconocimientos, pero es necesario distinguir entre certificaciones normativas, revisiones independientes y reconocimientos reputacionales, y valorar la independencia de quien revisa.

La UNE 19601 acredita el sistema penal y la UNE-ISO 37001 el antisoborno (ambas sectoriales y de AENOR), por lo que no equivalen a certificar el sistema general de *compliance*. El reconocimiento de Ethisphere es de naturaleza reputacional —se apoya en autoevaluación y revisión de información facilitada por la propia compañía— y no es una certificación técnica independiente del sistema conforme a estándares internacionales. Además, aunque se citan revisiones externas de Uría Menéndez, no se detalla su alcance, periodicidad, metodología ni resultados, y se trata de su despacho jurídico habitual, lo que compromete la independencia exigida por el indicador. No consta, por tanto, una certificación o auditoría integral del sistema general de *compliance* bajo un estándar como ISO 37301:2021. Con este criterio, la valoración procede como *cumple parcialmente*.

Criterio operativo del indicador 1.5: la empresa debe certificar o someter a revisión independiente su sistema general de *compliance* por una institución distinta del auditor de cuentas y sin conflictos de independencia. A estos efectos, no se considera independiente, entre otros, quien (i) es el asesor jurídico habitual de la compañía (defensa/contencioso o asesoramiento estratégico continuado), (ii) ha intervenido en el diseño, implantación u operación del sistema en los últimos 24 meses, o (iii) mantiene vínculos o intereses que comprometan su objetividad (autorrevisión, familiaridad o dependencia económica). Se considera *cumple* cuando existe una certificación del sistema general (p. ej., ISO 37301 por organismo acreditado) o un aseguramiento/revisión con alcance sobre el sistema en su conjunto y una conclusión, emitidos por un tercero independiente. Se considera *cumple parcialmente* cuando la certificación o revisión es temática o parcial (p. ej., UNE 19601, ISO 37001, reconocimientos reputacionales, procedimientos acordados sin conclusión) o cuando la realiza un proveedor sin independencia conforme a los supuestos anteriores. Se considera *no cumple* cuando no existe certificación ni revisión independiente.

Con la foto de 2025 —solo un 6% cumple totalmente y casi la mitad cumple parcialmente— el estándar de verificación está entrando, pero todavía no es una práctica extendida. Precisamente por eso, las compañías que certifiquen y comuniquen bien el alcance y la vigencia de su ISO 37301 marcarán la pauta y contribuirán a elevar el nivel medio del área en los próximos ejercicios.

- Cumplen (2): ACS y CaixaBank.
- Cumplen parcialmente (18): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, Banco Sabadell, BBVA, Cellnex Telecom, Enagás, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Indra, Logista, Merlin Properties, Naturgy, Redeia, Sacyr, Telefónica y Unicaja.
- No cumplen (15): Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Santander, Bankinter, Endesa, Fluidra, Grifols, IAG, Inmobiliaria Colonial, Mapfre, Puig, Repsol, Rovi y Solaria.

Gráfico 2. Porcentaje de cumplimiento del área *Políticas y procesos*



2. Responsable de compliance

2.1. Unidad responsable

El indicador del *Responsable de compliance* mantiene una mejora sostenida y vuelve a avanzar en 2025. En 2025, el 91% cumple, el 6% cumple parcialmente y el 3% no cumple. La mejora interanual se sitúa en 8 puntos y, además, la evolución a lo largo de estos años ha sido progresiva. Este avance importa porque identificar públicamente a la unidad o persona responsable, describir sus funciones y aclarar su dependencia jerárquica refuerza la rendición de cuentas, facilita el acceso al consejo o a su comisión cuando hace falta y ayuda a preservar la independencia de la función.

Criterio operativo del indicador 2.1: la empresa debe identificar públicamente al responsable de *compliance* (persona individual u órgano colegiado) y especificar sus competencias y su dependencia jerárquica. Se considera *cumple* cuando esos tres elementos constan de forma explícita en una norma o documento público; *cumple parcialmente* cuando falta alguno de ellos o el órgano se limita al ámbito penal sin cobertura transversal de *compliance*; y *no cumple* cuando no se identifica públicamente al responsable. Se acepta, como elemento adicional de transparencia no exigido, indicar la dependencia funcional cuando proceda.

- Cumplen (32): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (2): ArcelorMittal y Merlin Properties.
- No cumplen (1): IAG.

En los dos casos de *cumple parcialmente* el motivo es distinto pero convergente: en **Arcelor-Mittal** no se explicita la dependencia jerárquica ni se identifica persona física de referencia; en el caso de **Merlin Properties** se menciona un órgano de cumplimiento penal con funciones y dependencia del Consejo, pero sin identificación pública de sus miembros y con alcance limitado al ámbito penal.

2.2. Recursos

Recursos sigue siendo uno de los puntos más rezagados del área. En 2025, el 6% cumple, el 17% cumple parcialmente y el 77% no cumple. La mejora interanual ronda los tres puntos. La diferencia entre *cumple* y *cumple parcialmente* la marca, sobre todo, publicar cifras concretas —presupuesto y dotación de personas— con alcance y periodo de referencia, mantenerlas

actualizadas y, cuando es posible, añadir un breve desglose y su evolución. No importa tanto el volumen absoluto como la transparencia y la trazabilidad de los medios asignados.

Criterio operativo del indicador 2.2: la empresa debe informar públicamente del presupuesto y del número de personas asignadas a la unidad de *compliance*. Se considera *cumple* cuando publica cifras concretas de ambos elementos (importe anual de presupuesto y número de personas). Se considera *cumple parcialmente* cuando solo publica uno de los dos datos o cuando la información es genérica (por ejemplo, “recursos suficientes”) sin cuantificar ambos. Se considera *no cumple* cuando no se publican cifras.

- Cumplen (2): **Iberdrola y Inmobiliaria Colonial.**
- Cumplen parcialmente (6): **ACS, Banco Sabadell, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás e Inditex.**
- No cumplen (27): **Acciona, Acciona Energía, Acerinox, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Santander, Bankinter, BBVA, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Indra, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.**

En relación con las empresas que cumplen totalmente: *Iberdrola* publica el tamaño del equipo (61 personas dedicadas en exclusiva) y el presupuesto del ejercicio 2024 (12 millones de euros), con desglose por conceptos (formación, auditorías, consultoría externa, herramientas tecnológicas, campañas y gestión del canal) y evolución respecto a años anteriores (*Informe de transparencia del sistema de cumplimiento 2024*, p. 18). Esta información refuerza la rendición de cuentas y permite valorar la proporcionalidad de los medios.

Inmobiliaria Colonial informa de un presupuesto total de 107.000 euros para 2024, con desglose orientativo (40.000 € *compliance* penal, 25.000 € protección de datos, 15.000 € canal ético, 12.000 € formación y 15.000 € asesoría externa), y publica la dotación: un CCO y dos técnicos especializados, con apoyo transversal de Auditoría Interna y Asesoría Jurídica (incluyendo dedicaciones parciales). Esta claridad facilita entender la orientación de los recursos y su adecuación.

En el grupo de las empresas que cumplen parcialmente, el patrón común es la ausencia de al menos una de las dos cifras exigidas (presupuesto y número de personas). **ACS:** no publica presupuesto ni dotación; el mandato del Comité de Gobernanza y *Compliance* para “dar efectividad” al sistema no sustituye la publicación de datos, por lo que procede *cumple parcialmente*. **Banco Sabadell:** declara recursos suficientes y personal especializado (EINF, p. 83), sin detallar

presupuesto ni número de personas. **CaixaBank**: indica que la función dispone de los recursos necesarios, sin ofrecer cifras ni dotación exacta. **Enagás**: el Comité de Cumplimiento Ético puede solicitar recursos y cuenta con apoyos transversales (Informe de actividades del CCE 2024, pp. 10–11; Política de Cumplimiento, p. 4), pero no publica presupuesto ni dotación concreta. Cellnex: la ampliación del Comité de Ética y Cumplimiento decidida en enero de 2024 evidencia refuerzo, pero no se publican datos cuantitativos (presupuesto y dotación), por lo que corresponde *cumple parcialmente*. **Inditex** informa en su Memoria Anual que “el departamento corporativo de *Compliance* cuenta con 12 profesionales, el apoyo de más de 70 personas delegadas de *Compliance* y un presupuesto anual, en servicios centrales y en filiales”, pero sin detallar la cifra del presupuesto.

2.3. Nombramiento

En 2025, el indicador presenta resultados heterogéneos: el 40% cumple totalmente, el 6% cumple parcialmente y el 54% no cumple. A continuación, se recoge la clasificación y, seguidamente, una explicación por compañía basada en evidencias públicas.

Criterio operativo del indicador 2.3: la empresa debe declarar públicamente que el consejo de administración es competente para el nombramiento y, en su caso, la destitución del responsable de *compliance*, con intervención del comité de auditoría o del comité del consejo que tenga atribuidas estas funciones (por ejemplo, previo informe o a propuesta del comité). Se considera *cumple* cuando ambas competencias (nombramiento y destitución por el consejo) y la intervención del comité constan de forma expresa en un documento público. Se considera *cumple parcialmente* cuando falta alguna de esas exigencias (por ejemplo, solo se explicita el nombramiento sin la destitución, o no consta la intervención del comité). Se considera *no cumple* cuando la competencia se atribuye a la dirección ejecutiva o a órganos ajenos al consejo, o no existe mención pública. La referencia a la evaluación, cuando exista, se valorará como buena práctica no exigida y se reflejará en el análisis cualitativo.

- Cumplen (14): Acerinox, ACS, Banco Santander, Bankinter, BBVA, Cellnex Telecom, Enagás, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Mapfre, Naturgy y Telefónica.
- Cumplen parcialmente (2): CaixaBank y Redeia.
- No cumplen (19): Acciona, Acciona Energía, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Logista, Merlin Properties, Puig, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria y Unicaja.

Desde la óptica de ISO 37301, el órgano de gobierno debe liderar y supervisar el sistema de *compliance*, garantizando que la función disponga de autoridad, independencia adecuada,

recursos y acceso directo al propio órgano. La norma no impone un modelo único de designación, pero vincula la eficacia a una asignación clara de responsabilidades y a la rendición de cuentas ante el órgano de gobierno. Por ello, que el consejo de administración —o la comisión que corresponda— formalice el nombramiento y, en su caso, la destitución del responsable de *compliance* es una práctica coherente con el estándar: refuerza su autonomía frente a la gestión operativa, facilita el reporte directo y la supervisión, y mejora la transparencia y coherencia del modelo en todo el perímetro.

En el grupo de compañías que cumplen, la competencia para el nombramiento y, en su caso, la destitución del responsable de *compliance* se atribuye de forma expresa al consejo de administración, con intervención del comité del consejo competente (informe o propuesta). La evidencia consta en normativa de gobierno (reglamentos del Consejo o de sus comisiones, políticas/reglamentos de *compliance*) y, en su caso, se refuerza con referencias en informes corporativos.

Acerinox — El *Sistema de Gestión de Compliance* atribuye al Consejo de Administración el nombramiento del Director de *Compliance*, a propuesta del Consejero Delegado y con informe favorable de la Comisión de Auditoría, y establece su dependencia funcional de dicha Comisión.

ACS — El *Informe Anual de Transparencia de Actividades de Compliance 2024* señala que el Comité de Gobernanza y *compliance* se designa por el Consejo de Administración, a quien también corresponde la evaluación y eventual destitución de los miembros del Comité.

Banco Santander — El *Informe anual 2024* señala que el nombramiento del *Chief Compliance Officer* corresponde al Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Auditoría y en coordinación con la Comisión de Nombramientos, describiendo el proceso seguido y la intervención de los órganos de gobierno.

Bankinter — El *Informe de actividad de la Comisión de Riesgos y Cumplimiento 2024* indica que a dicha Comisión le corresponde el nombramiento, cese y evaluación del responsable de la segunda línea (función de *compliance*), explicitando la atribución en el ámbito del Consejo a través de su comisión competente.

BBVA — El *Reglamento de la Comisión de Riesgos y Cumplimiento*, aprobado por el Consejo, atribuye a esa Comisión la competencia de proponer al Consejo el nombramiento del responsable de la función de Regulación y Control Interno, dejando clara la intervención del órgano de administración en el acto de nombramiento.

Cellnex Telecom — El *Reglamento del Comité de Ética y Cumplimiento* (CEC) prevé que el Consejo de Administración nombra a los miembros del órgano colegiado que ejerce la función de *compliance*; el CEC, vinculado a la Comisión de Auditoría y Gestión de Riesgos, ostenta además la función de Responsable de Cumplimiento Penal.

Enagás — El *Reglamento del Comité de Cumplimiento Ético* y la *Política de Cumplimiento* establecen que el Consejo, a propuesta de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, nombra y cesa a los miembros del CCE y al responsable de *compliance*; el Informe de actividades del CCE 2024 refuerza esta atribución.

Iberdrola — El *Informe de transparencia del sistema de cumplimiento* declara que los miembros de la Unidad de Cumplimiento son designados por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Desarrollo Sostenible y con informe previo de la Comisión de Nombramientos.

Inditex — El *Reglamento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento* establece que la Comisión debe informar la propuesta de nombramiento del Director/a de *Compliance* (art. 11.e). La memoria 2024, además, confirma que el “control último” de la función de *Compliance* depende del Consejo y que, en órganos afines (Comité de Ética), los miembros son designados por el Consejo previo informe de la Comisión.

Indra — El *Reglamento del Consejo* y el *Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control* prevén que la Comisión informa y propone al Consejo el nombramiento de la Directora de Cumplimiento (así como su cese), explicitando la competencia del órgano de administración en el nombramiento.

Inmobiliaria Colonial — La *Memoria Compliance 2024* señala que el nombramiento del CCO fue aprobado por el Consejo de Administración, a propuesta de la Comisión de Auditoría y Control, dejando constancia pública de la competencia del Consejo en el nombramiento. Como mejora, sería recomendable elevar esta práctica a una norma pública (política o reglamento).

Mapfre — La normativa interna recogida en el *Reglamento del Consejo* y reflejada en el *Informe del Comité de Auditoría y Cumplimiento* establece que dicho Comité propone la selección y el nombramiento del máximo responsable de *compliance* e informa al Consejo sobre estas decisiones.

Naturgy — El *Reglamento de la Comisión de Auditoría y Control* y la *Política de Compliance* atribuyen al Consejo, a través de la Comisión, la selección y el nombramiento del respon-

sable de *compliance*, así como la supervisión de la independencia de la unidad que ejerce la función.

Telefónica — *El Informe Anual de Gestión Consolidado 2024* indica que el nombramiento del *Chief Compliance Officer* es competencia del Consejo de Administración de Telefónica, S.A., a través de la Comisión de Auditoría y Control, estableciendo la dependencia jerárquica y el canal de reporte.

En los casos valorados como *cumple parcialmente*, la evidencia pública no acredita de forma expresa que el Consejo de Administración, con intervención de su comisión, tenga la competencia de nombramiento (y, en su caso, destitución) del responsable de *compliance* para el conjunto de la función. Las causas típicas son: falta de identificación del órgano concreto, ausencia de norma pública que lo establezca o limitación a un ámbito parcial (p. ej., penal/antisoborno).

CaixaBank — La *Política de Cumplimiento Normativo* indica que “el nombramiento, cese, fijación de su remuneración y la evaluación del grado de consecución de sus objetivos o retos corresponderá a los órganos de gobierno correspondientes”, pero no identifica qué órgano ostenta la competencia de nombramiento. Por ello, se valora como *cumple parcialmente*.

Redeia — En el ámbito penal/antisoborno, el Consejo de Administración designa un órgano colegiado de *compliance* (Comité de Cumplimiento Penal y Antisoborno) que reporta al Consejo vía la Comisión de Auditoría. Sin embargo, para el *compliance* general, aunque la función existe como segunda línea y la Comisión de Auditoría la supervisa, no se identifica el órgano (unipersonal o colegiado) ni su régimen de nombramiento por el Consejo. En consecuencia, el cumplimiento es parcial.

Buena práctica

Nombramiento y evaluación del responsable de Cumplimiento en Bankinter

En Bankinter, el nombramiento y la evaluación del responsable de Cumplimiento se sitúan explícitamente bajo la supervisión de la Comisión de Riesgos y Cumplimiento del Consejo, lo que refuerza su independencia, rango interno y acceso directo al órgano de gobierno. De acuerdo con el marco de competencias de la Comisión, esta aprueba el nombramiento y el cese del responsable de la función de Cumplimiento Normativo (Reglamento, art. 14.f),

define su marco operativo al aprobar las políticas clave, el Estatuto de la Función y el Reglamento del Comité de Cumplimiento (arts. 14.a y 14.d), y somete la función a evaluación continuada mediante la aprobación del Informe Anual de Cumplimiento y de los planes anuales de supervisión y formación, siendo además informada del resultado de la evaluación anual del riesgo de cumplimiento y de eventuales irregularidades relevantes (arts. 14.b, 14.c y 14.e–h). Esta independencia es mayor porque el nombramiento y el cese del responsable de Cumplimiento los aprueba directamente una comisión especializada, no ejecutiva y mayoritariamente independiente (arts. 14.f y 5), en lugar del Consejo —donde también hay consejeros ejecutivos y dominicales—, como sucede con la función de gestión de riesgos (art. 12.1); así se minimizan conflictos de interés y se protege la autonomía de Cumplimiento. Este diseño —nombramiento y cese centralizados en la Comisión, acceso directo al Consejo, evaluación anual documentada e información periódica— se alinea con las directrices de la EBA y constituye una buena práctica porque asegura la idoneidad del titular, la independencia efectiva de la función y una rendición de cuentas continua basada en evidencias.

2.4. Informe anual

En 2025, solo el 11% de las compañías cumple totalmente, el 11% alcanza un cumplimiento parcial y el 77% no cumple. En comparación con 2024, el cumplimiento total mejora tres puntos porcentuales. Además, este año se incorporan **ACS e Inmobiliaria Colonial** al grupo de compañías que publican un informe específico, sumándose a **Enagás e Iberdrola**. Es una muy buena noticia que otras dos empresas del IBEX 35 adopten esta buena práctica.

Criterio operativo del indicador 2.4. La empresa debe publicar un informe anual del responsable de *compliance*, dirigido al órgano de gobierno, que resuma la actividad del sistema en el ejercicio. Se considera *cumple* cuando existe un documento o sección identificada como informe de la función/órgano de *compliance* (o denominación equivalente) correspondiente a un ejercicio concreto y con un resumen de las actividades y resultados del sistema. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo hay referencias parciales o genéricas en otros informes (por ejemplo, EINF/memoria) o un informe de un órgano afín que no cubre el sistema en su conjunto o no está anualizado. Se considera *no cumple* cuando no existe informe público atribuible a la función de *compliance*.

- Cumplen (4): ACS, Enagás, Iberdrola e Inmobiliaria Colonial.
- Cumplen parcialmente (4): Acerinox, Cellnex Telecom, Mapfre y Redeia.

- No cumplen (27): **Acciona, Acciona Energía, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Inditex, Indra, Logista, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.**

ISO 37301 enfatiza la evaluación del desempeño y la revisión por la dirección y el órgano de gobierno. Un informe anual específico del responsable de *compliance*, con síntesis de actividades y resultados del sistema, fija un ciclo de rendición de cuentas, asegura el reporte directo al órgano de gobierno y facilita decisiones informadas sobre prioridades, recursos y mejoras. Su publicación como documento diferenciado eleva la transparencia y permite a los grupos de interés entender qué se ha hecho, qué se ha detectado y qué se va a mejorar.

A modo de introducción, los cuatro informes que cumplen ilustran enfoques complementarios: **Enagás** presenta una visión integral con indicadores operativos del sistema; Iberdrola destaca por su alcance corporativo, métricas exhaustivas y verificación externa de determinados datos; e **Inmobiliaria Colonial** documenta el refuerzo de la independencia de la función y una rendición clara de cuentas al órgano de gobierno.

ACS — *Informe anual de transparencia de actividades de Compliance 2024*. Documento que detalla la reconfiguración del Comité de Gobernanza y *Compliance* (noviembre de 2024), ampliando su alcance a IA, ciberseguridad, sostenibilidad y privacidad, con una composición reforzada. Cubre la renovación de certificaciones (UNE 19601, ISO 37301, ISO 37001, UNE 19602, UNE 19603), la actualización del Mapa de Riesgos (incluyendo ciberseguridad, IA, sostenibilidad y tributario) y la revisión de normativa interna en cuatro áreas clave. Destaca un programa de formación intensivo y segmentado (online y presencial) sobre *Compliance* penal, tributario, antisoborno, sostenibilidad y ciberseguridad. El Canal Ético, modernizado con un nuevo proveedor, recibió cuatro comunicaciones en 2024 (una investigada por externos y archivada sin infracción). Se implementaron mejoras de auditorías externas y se mantuvo el *Global Compliance Report*. Sin incidentes relevantes detectados. El Plan de Trabajo 2024 se cumplió satisfactoriamente, con un presupuesto de *Compliance* para 2025 de 602.835 € (+19,4).

Enagás — *Informe de actividades 2024 del Comité de Cumplimiento Ético* (18 de febrero de 2025). Informe completo y didáctico que cubre: mandato, composición e independencia; reportes al consejo vía la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (cuatro comparecencias en 2024); presupuesto y recursos; certificación ISO 37001 antisoborno; mapa y gestión de riesgos; normativa del modelo; diligencia debida interna y a terceros; separación de activida-

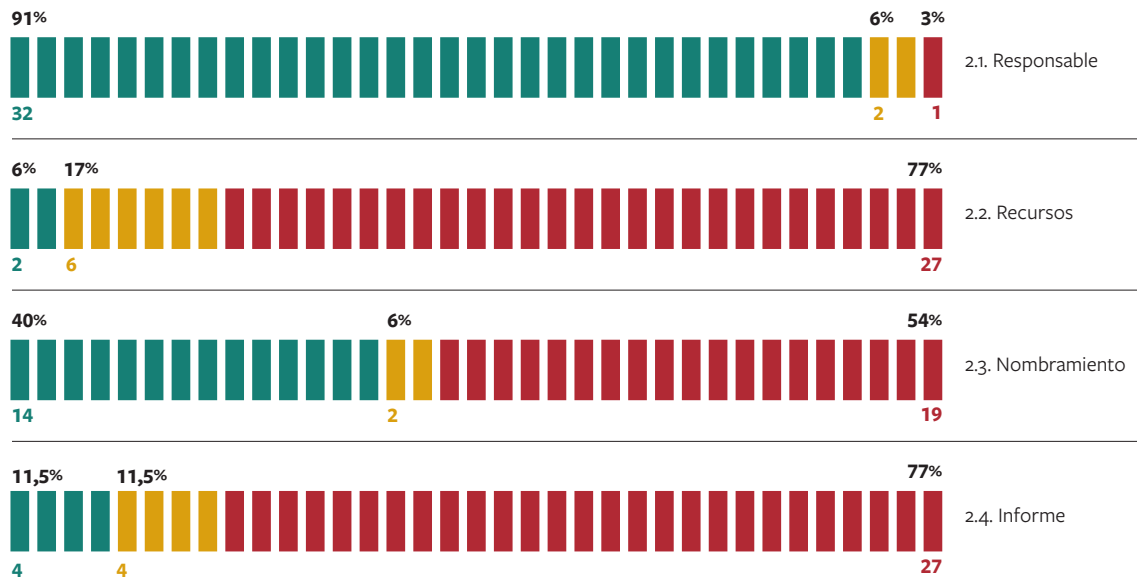
des; formación (ratios de finalización >93% en Código Ético y >97% en modelos de delitos/corrupción); campañas de concienciación; sistema interno de información con datos (cinco comunicaciones; tiempo medio de resolución <48 días); y una sección de supervisión con indicadores de actividad e indicadores de riesgo.

Iberdrola — *Informe de transparencia de los sistemas de cumplimiento del Grupo* (abril de 2025, con informe de procedimientos acordados de KPMG). Alcance corporativo con sólida trazabilidad y evidencias verificadas por terceros sobre indicadores clave: 12 millones de euros de presupuesto y 61 profesionales dedicados; 131 comparecencias de responsables de *compliance* ante órganos de gobierno; 1.903 controles ejecutados y 4.184 evidencias de funcionamiento; 5.817 evaluaciones de terceros; 5.841 comunicaciones al sistema interno de información (4.093 denuncias; 3.299 admitidas; 818 medidas disciplinarias, mayoritariamente a proveedores); formación y comunicación con métricas; encuestas de cultura ética; auditorías internas y externas (UNE 19601, ISO 37001); verificación del Reglamento Interno de Conducta (RIC) y auditoría técnica del canal de denuncias. Conjunto ejemplar por transparencia y medición.

Inmobiliaria Colonial — *Memoria Anual Compliance 2024* (aprobada por la Comisión de Auditoría y Control el 21 de enero de 2025). Documento centrado en 2024 que detalla el cambio estructural y el refuerzo de independencia con el nombramiento de un Chief *Compliance* Officer por el Consejo (septiembre de 2024); prioridades, actividades y seguimiento normativo; gestión del sistema interno de información (sin comunicaciones en 2024); prevención penal y prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo; privacidad y protección de datos (Reglamento General de Protección de Datos, RGPD) con panel de métricas; formación y campañas de concienciación; y recursos específicos (presupuesto aprobado y ejecución por líneas de trabajo). Aporta aprobación formal y una rendición de cuentas clara al órgano de gobierno.

En esta evaluación, *cumple parcialmente* se aplica a las compañías que declaran elaborar un informe anual de *compliance* dirigido al órgano de gobierno, pero no publican el documento ni ofrecen una síntesis verificable de su contenido. En esta situación se encuentran **Acerinox**, **ACS**, **Cellnex Telecom**, **Mapfre** y **Redeia**.

Gráfico 3. Porcentaje de cumplimiento del área *Responsable de compliance*



3. Formación y concienciación

3.1. Formación

El indicador de *Formación* muestra un grado de madurez alto y un avance muy destacado respecto al año anterior. En 2025, el 88% de las compañías cumple totalmente, el 9% cumple parcialmente y el 3% no cumple. La mejora interanual en el cumplimiento total del indicador es de 35 puntos porcentuales (del 54% en 2024 al 89% en 2025).

Como evolución destacable, las compañías ofrecen más detalles sobre su actividad formativa. Este progreso es clave: el *compliance* no se apoya únicamente en controles o exigencias externas, sino en convicciones y hábitos de quienes toman decisiones. La competencia ética se entrena y se aprende en la práctica; la exposición regular a contenidos de integridad y su aplicación en situaciones reales fortalecen el juicio y orientan la conducta. Por ello, la formación —especialmente la adaptada a roles y riesgos— se consolida como un pilar del modelo de *compliance* y gana relevancia en contextos de mayor incertidumbre.

Criterio operativo del indicador 3.1: la empresa debe hacer público el plan anual de formación sobre el programa de *compliance*, especificando el contenido de la formación impartida y el número de empleados asistentes. Se considera *cumple* cuando, para el ejercicio, publica un documento o sección que identifica los contenidos (temas o cursos) e informa del número

de asistentes. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo publica uno de los dos elementos o la mención es genérica sin detallar contenidos o asistentes. Se considera *no cumple* cuando no existe información pública aplicable.

- Cumplen (31): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, IAG, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Naturgy, Redeia, Repsol, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (3): Bankinter, Puig y Rovi.
- No cumplen (1): Merlin Properties.

Las compañías valoradas como *cumple parcialmente* publican referencias genéricas a planes o actividades de formación, pero no detallan alguno de los dos elementos exigidos por el indicador: los contenidos impartidos y el número de empleados asistentes. En el caso de Merlin Properties, no se publica información sobre las actividades de formación, por tanto, *no cumple*.

3.2. Concienciación

El indicador de concienciación muestra una mejora muy significativa frente a 2024. En 2025, el 60% cumple totalmente, el 26% cumple parcialmente y el 14% no cumple. La mejora interanual en el cumplimiento total del indicador es del 46%.

Criterio operativo del indicador 3.2: la empresa debe hacer públicas las campañas de concienciación o sensibilización sobre su política y programas de *compliance*. Se considera *cumple* cuando, para el ejercicio, publica campañas o acciones concretas identificando al menos su tema o mensaje y el formato o canal utilizado. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo hay referencias genéricas a campañas sin ejemplos verificables o sin describir el tema/mensaje. Se considera *no cumple* cuando no existe información pública al respecto.

- Cumplen (21): Acciona, Acciona Energía, Banco Santander, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr y Telefónica.
- Cumplen parcialmente (9): Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Banco Sabadell, Bankinter, BBVA, Fluidra y Unicaja.
- No cumplen (5): ArcelorMittal, Grifols, IAG, Merlin Properties y Solaria.

Las compañías valoradas como *cumple parcialmente* mencionan campañas de concienciación, pero sin ejemplos verificables: no identifican el tema o mensaje y el formato/canal, o las confunden con acciones formativas sin evidencias propias. En las clasificadas como *no cumple*, no se publica evidencia de campañas de concienciación durante el ejercicio.

3.3. Formación del Consejo de administración

El nuevo indicador sobre *Formación del Consejo* presenta un nivel de cumplimiento todavía limitado en su primer año de evaluación. En 2025, el 23% cumple totalmente, el 17% cumple parcialmente y el 60% no cumple.

Criterio operativo del indicador 3.3: la empresa debe detallar públicamente la formación en ética y *compliance* dirigida a los miembros del consejo de administración en el ejercicio, indicando los contenidos impartidos y dejando constancia expresa de que la formación se ha dirigido al consejo. Se considera *cumple* cuando se identifican los contenidos y se acredita que la formación fue impartida al consejo (por ejemplo, sesiones específicas del consejo o participación del consejo en un programa). Se considera *cumple parcialmente* cuando solo se cumple uno de los dos elementos: se alude a formación del consejo sin detallar contenidos, o se detallan contenidos sin dejar constancia de que fueron dirigidos al consejo (p. ej., información agregada con la alta dirección). Se considera *no cumple* cuando no existe información pública aplicable. Buena práctica de transparencia (no exigible): informar del número o porcentaje de consejeros asistentes o la relación nominal de asistentes.

- Cumplen (8): ACS, Banco Santander, CaixaBank, Ferrovial, Iberdrola, Inditex, Repsol y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (6): Bankinter, BBVA, Enagás, Mapfre, Puig y Sacyr.
- No cumplen (21): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, Aena, Amadeus y ArcelorMittal, Banco Sabadell, Cellnex Telecom, Endesa, Fluidra, Grifols, IAG, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Merlin Properties, Naturgy, Redeia, Rovi, Solaria y Telefónica.

Aunque es un indicador nuevo y el nivel de cumplimiento aún es limitado, ya hay compañías que reportan con buen nivel de detalle. A continuación, síntesis por compañía, destacando contenidos y, cuando consta, asistencia del Consejo:

ACS — *Informe Integrado 2024* (p. 110). Se describen módulos específicos y formación segmentada en materias de *compliance* (tributario, penal y antisoborno conforme a UNE 19601 e ISO 37001) y ciberseguridad, combinando online y presencial. No consta el número de consejeros asistentes.

Banco Santander — *Informe Anual 2024*. Formación específica para el Consejo en ética, cumplimiento y sostenibilidad, con sesiones sobre novedades regulatorias y mejores prácticas. Se confirma la participación de los consejeros, sin identificación nominal ni desglose por sesión.

CaixaBank — *Informe de Gestión Anual Consolidado 2024* (p. 461). Se especifica, dentro de la formación en el área de *compliance*, que el consejo de administración recibió una formación específica de Novedades Regulatorias

Ferrovial — *Informe Anual Integrado 2024* (p. 59) y *Corporate Governance Report 2024* (p. 214). Formación específica para el Consejo (actualización del Código Ético y políticas de cumplimiento). En 2024 se impartió una sesión monográfica sobre novedades normativas, riesgos penales y responsabilidad de administradores, con expertos externos. No se precisa la asistencia del Consejo.

Iberdrola — *Informe de Transparencia de los Sistemas de Cumplimiento 2024* (p. 40). Sesión monográfica al Consejo (22/10/2024) sobre Ley 2/2023, diligencia debida y riesgos éticos de la IA, impartida por la directora de la Unidad de Cumplimiento, con asistencia de todos los miembros. Formación obligatoria con seguimiento individualizado.

Inditex — *Informe de Sostenibilidad 2024*. Formación específica para todos los consejeros en ética y *compliance* (cultura ética, riesgos penales, responsabilidad de administradores) con periodicidad. En 2024 se celebraron dos sesiones monográficas: actualización del Código de Conducta y nueva normativa europea de protección de informantes.

Repsol — *Informe de Gestión Integrado 2024* (p. 199). Formación específica para el Consejo en *compliance* (prevención penal, derecho de la competencia, responsabilidades legales), con detalle de contenidos, metodología y periodicidad. No consta la asistencia del Consejo.

Unicaja — *Informe RSC 2024* (p. 63). Formación específica para el Consejo en ética y *compliance*, se describen contenidos y la asistencia del Consejo, sin relación nominal de asistentes.

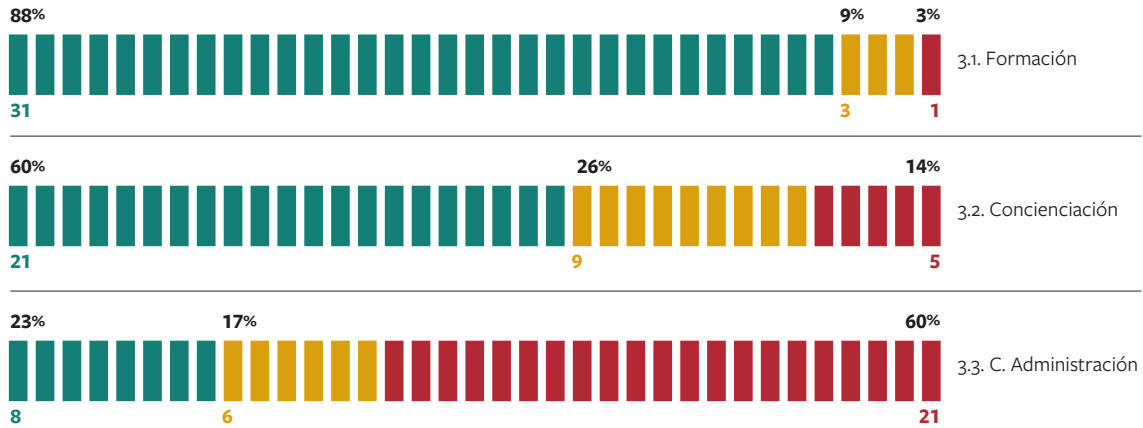
Buena práctica

Iberdrola — Formación del Consejo en *Compliance*

La mejor práctica en formación de *compliance* del Consejo la presenta Iberdrola. Su modelo se articula mediante un *Plan Global de Formación de Cumplimiento* que incluye un itinerario específico para consejeros y prevé sesiones periódicas a los órganos de gobierno, planificadas anualmente en coordinación con Personas y Organización. La impartición combina a la directora de Cumplimiento y expertos externos, utilizando formatos presenciales, telemáticos y online, y se integra en el circuito de gobernanza mediante comparecencias y *reporting* a la Comisión de Desarrollo Sostenible y a la Comisión de Auditoría y Supervisión del Riesgo. Existe evidencia concreta y reciente de ejecución: el 22/10/2024 se impartió una sesión al Consejo sobre la Ley 2/2023 relativa a informantes, las novedades en diligencia debida en sostenibilidad y la supervisión de los riesgos éticos de la inteligencia artificial, lo que demuestra foco temático propiamente de *compliance*, planificación específica para consejeros y trazabilidad de la formación dentro del sistema de supervisión. Como referencia complementaria, Inditex mantiene un esquema muy sólido de formación continua del Consejo a través de ITX Board Academy y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento supervisa la función de *Compliance*, incluida la formación y la concienciación, aprobando su plan y presupuesto. En 2024 el Consejo recibió sesiones sobre metodología de gestión de riesgos por escenarios, seguro D&O y sostenibilidad con asesores externos, si bien la evidencia publicada es más generalista y menos explícita respecto de sesiones de *compliance* dirigidas específicamente al Consejo que en el caso de Iberdrola.

Las compañías valoradas como *cumple parcialmente* lo son porque la evidencia publicada no acredita alguno de los dos elementos exigidos: o bien no se detallan los contenidos impartidos, o bien no consta de forma expresa que la formación se dirigió al consejo de administración. La indicación de fechas, modalidad y grado de asistencia mejora la transparencia, pero su ausencia no modifica la calificación si se cumplen los mínimos. En las clasificadas como *no cumple*, no existe información pública que acredite formación del consejo en ética y *compliance* durante el ejercicio.

Gráfico 4. Porcentaje de cumplimiento área de *Formación y concienciación*



4. Canal ético

4.1. Gestión

El indicador de *Gestión del canal ético* muestra un nivel de cumplimiento muy elevado y una mejora clara respecto a 2024. En 2025, el 97% cumple plenamente, el 3% cumple parcialmente. Frente a 2024 (86% cumple), la mejora interanual en el cumplimiento total del indicador es de 11 puntos porcentuales. El avance se explica por una publicación más completa del funcionamiento del canal y por su cobertura a terceros.

Esta mejora es coherente con la implantación de la Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. A medida que la ley se asienta, es lógico que las empresas refuercen la información pública sobre su canal ético o de información: explican con mayor detalle el procedimiento de gestión, las garantías de confidencialidad y de no represalia, los plazos orientativos y el alcance a terceros, elevando la transparencia y la confianza en el sistema.

Criterio operativo del indicador 4.1: la empresa debe hacer público el procedimiento de gestión del canal ético (sistema interno de información), es decir, la norma o sección que describa cómo se reciben, tramitan, investigan y cierran las comunicaciones. Se considera *cumple* cuando existe un documento o apartado público identificable (por ejemplo, “Política/ Procedimiento del canal ético” o “Política del sistema interno de información”) que describe, al menos, el flujo de gestión —recepción/admisión, tramitación/investigación y cierre— e indica los canales disponibles. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo se publican da-

tos de contacto o menciones genéricas al canal sin describir el procedimiento de gestión, o cuando la norma existe pero no es accesible públicamente. Se considera *no cumple* cuando no hay información pública aplicable. Se aceptan documentos integrados siempre que incluyan de forma expresa el procedimiento.

- Cumplen (34): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (1): IAG.
- No cumplen (0)

IAG — Cumple parcialmente: la web “Speak Up” y el *Informe de Gobierno Corporativo 2024* acreditan la existencia y accesibilidad del canal y recogen principios (confidencialidad, posibilidad de denuncias anónimas y protección frente a represalias), pero no se publica una norma o procedimiento público que describa el flujo de gestión del canal (recepción/admisión, tramitación/investigación y cierre). Por ello no alcanza *cumple*. La publicación de dicho procedimiento reforzaría la transparencia y la confianza de los usuarios.

4.2. Resultados

El indicador de *Resultados* del canal ético presenta un nivel de cumplimiento medio y una ligera caída respecto a 2024. En 2025, el 63% cumple totalmente, el 23% cumple parcialmente y el 14% no cumple. Frente a 2024 (71% cumple), la variación interanual es pequeña (-5 puntos porcentuales) y no apunta a cambios de práctica generalizados.

Criterio operativo del indicador 4.2: la empresa debe informar públicamente, para el ejercicio, sobre las consultas y las denuncias recibidas, especificando su número y su naturaleza (tipologías o categorías). Se considera *cumple* cuando publica, al menos, el total de consultas y el total de denuncias y un desglose por naturaleza de cada una. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo publica el número sin la naturaleza, solo la naturaleza sin los números, o informa solo de uno de los dos (consultas o denuncias). Se considera *no cumple* cuando no existe información pública aplicable. Como buena práctica no exigida, pueden incluirse datos de admisión, estado, resolución, medidas y tiempos de gestión.

- Cumplen (22): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Ferrovial, Fluidra, Grifols, Iberdrola, Inditex, Inmobiliaria Colonial, Logista, Mapfre, Puig, Redeia y Repsol.

- Cumplen parcialmente (8): Amadeus, Bankinter, Endesa, IAG, Merlin Properties, Rovi, Solaria y Telefónica.
- No cumplen (5): ArcelorMittal, Indra, Naturgy, Sacyr y Unicaja.

Respecto a 2024, empeoran **Telefónica** y **Rovi** (de *cumple* a *cumple parcialmente*) e **Indra** y **Sacyr** (de *cumple* a *no cumple*), mejoran **Cellnex Telecom** e **Inmobiliaria Colonial** (de *cumple parcialmente* a *cumple*) e **IAG** (de *no cumple* a *cumple parcialmente*).

Las compañías valoradas como *cumple parcialmente* publican información genérica o incompleta: por ejemplo, reportan solo el total agregado sin distinguir consultas y denuncias, o no describen la naturaleza/tipologías. En las clasificadas como *no cumple* no se publica información sobre los resultados del canal ético durante el ejercicio.

4.3. Medidas

En 2025, el 34% de las empresas cumple totalmente, el 23% cumple parcialmente y el 43% no cumple. Introducido por primera vez en 2024, en 2025 se observa una mejora muy notable: el porcentaje de empresas que cumplen aumenta en 31 puntos porcentuales y el de las que no cumplen disminuye en 37 puntos porcentuales.

Junto con el indicador de *Resultados* (4.2), este indicador ayuda a verificar el funcionamiento real del canal: no solo si existe, sino qué casos llegan y qué respuestas concretas se adoptan. Para seguir avanzando en transparencia, es recomendable que las empresas expliquen de forma sencilla la relación entre los tipos de casos comunicados y las medidas aplicadas, indicando al menos el periodo al que corresponden.

Criterio operativo del indicador 4.3: la empresa debe informar públicamente de las acciones o iniciativas adoptadas como consecuencia de las consultas o denuncias recibidas durante el ejercicio. Se considera *cumple* cuando describe de forma concreta actuaciones realizadas (por ejemplo, medidas disciplinarias, mejoras de controles, cambios en políticas o procedimientos, formación específica, rescisión de relaciones con terceros o acciones de reparación), aunque sea de manera cualitativa. Se considera *cumple parcialmente* cuando la mención es genérica (“se adoptan medidas”) sin ejemplos verificables o sin vincularlas a las consultas/denuncias del ejercicio. Se considera *no cumple* cuando no se informa de acciones derivadas del canal

- Cumplen (12): Acerinox, ACS, ArcelorMittal, Banco Sabadell, Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Enagás, Ferrovial, Iberdrola, Inditex y Redeia.

- Cumplen parcialmente (8): Acciona, Acciona Energía, Amadeus, Cellnex Telecom, Endesa, Fluidra, Inmobiliaria Colonial y Grifols.
- No cumplen (15): Aena, Bankinter, IAG, Indra, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Puig, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.

Buena práctica

Medidas derivadas del canal de denuncias en CaixaBank

CaixaBank destaca por la trazabilidad explícita entre los casos gestionados a través del Sistema Interno de Información (SII) y las medidas adoptadas, combinando acciones disciplinarias con mejoras del entorno de control y dejando evidencia pública suficiente del ciclo completo.

En su *Informe de Gestión Consolidado 2024* (sección Gobernanza, págs. 443 y ss.) describe que en 2024 recibió 101 comunicaciones, 46 fueron admitidas (45,5%). De las 40 finalizadas, en 4 se acreditaron incumplimientos (10% de las finalizadas), adoptándose medidas concretas y proporcionadas según la tipología:

- Mala praxis en la comercialización de productos: suspensión de empleo y sueldo.
- Mala praxis en la comercialización de productos: amonestación escrita.
- Conflictos de interés: amonestación escrita.
- Vulneración del Código Ético: aviso formal mediante reunión presencial (sin medida disciplinaria adicional).

Además de las medidas disciplinarias, CaixaBank transforma lo aprendido en mejoras estructurales: a raíz de las comunicaciones, ha implantado un procedimiento específico con el Servicio de Atención al Cliente (SAC) para canalizar y gestionar adecuadamente las comunicaciones de clientes que llegan por cualquiera de las vías del canal de denuncias, reforzando así el control y la coherencia operativa.

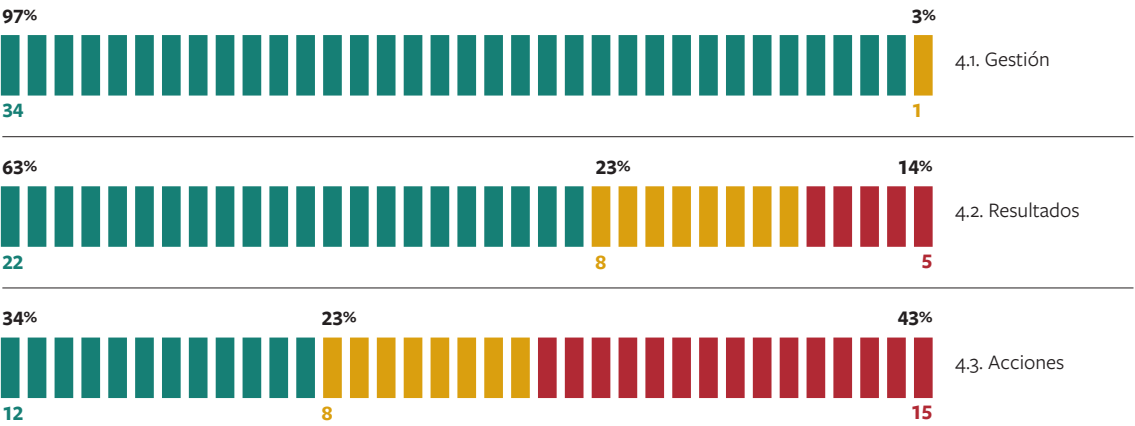
La entidad refuerza la calidad del proceso con:

- Publicación de motivos de inadmisión (p. ej., hechos no denunciabiles, falta de indicios, asuntos judicializados), lo que incrementa la transparencia y la educación de los usuarios del canal.
- Protección activa del informante (confidencialidad, anonimato/no rastreabilidad y prohibición de represalias), con seguimiento personalizado y documentado de cada comunicación.
- Capacitación especializada del equipo gestor y preanálisis por experto externo, con sesiones periódicas para revisar volumetrías, criterios, conclusiones y mejoras del modelo, y posibilidad de comparecencia ante los órganos de gobierno.

Complementariamente, el canal de consultas y la plataforma de conflictos de interés facilitan “medidas mitigadoras” preventivas (p. ej., pautas de actuación ante simultaneidad de actividades o relaciones con vinculados), integrando la respuesta disciplinaria con medidas correctivas y preventivas.

Por su claridad al vincular tipologías con medidas concretas, por incorporar mejoras procedimentales derivadas de los casos y por la transparencia en la rendición de cuentas del ciclo del canal (admisión–investigación–resolución–medidas–aprendizajes), CaixaBank constituye una referencia sólida para el indicador 4.3.

Gráfico 5. Porcentaje de cumplimiento área *Canal ético*



5. Gobierno

5.1. Informe de la Comisión de Auditoría

La implicación del órgano de gobierno es esencial para la eficacia del sistema de *compliance*. Los estándares internacionales —como ISO 37301 (sistemas de gestión de *compliance*) e ISO 37001 (antisoborno)— subrayan el liderazgo y la supervisión del máximo órgano como condición para: fijar el “tono desde arriba”, asignar recursos adecuados, aprobar políticas y objetivos, recibir información periódica y velar por la independencia y la mejora continua de la función. Cuando el consejo (a través de su comisión) trata estos asuntos y escucha al responsable de *compliance*, la organización demuestra control, coherencia y rendición de cuentas.

En 2025, el 71% cumple totalmente, el 23% cumple parcialmente y el 6% no cumple. Frente a 2024 (69% de cumplimiento total), la mejora interanual es ligera (+2 puntos porcentuales) y desciende en 8 puntos porcentuales el no cumple .

Criterio operativo del indicador 5.1: el consejo de administración, a través de la comisión a la que haya delegado esta materia, debe reflejar en su informe anual de actividades del ejercicio una descripción de su labor de supervisión del *compliance* y la asistencia del responsable de la función de *compliance* a sus reuniones. Se considera *cumple* cuando ese informe (o documento público equivalente de la comisión) incluye de forma explícita ambos elementos. Se considera *cumple parcialmente* cuando solo consta uno de los dos (se describe la supervisión, pero no la asistencia, o viceversa). Se considera *no cumple* cuando no existe mención pública. No se exige cuantificar el número de reuniones ni detallar el contenido de cada comparecencia, su publicación se valora como buena práctica no exigida.

- Cumplen (25): Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Banco Santander, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Fluidra, Iberdrola, Inditex, Indra, Inmobiliaria Colonial, Logista, Naturgy, Puig, Redeia, Rovi, Telefónica y Unicaja.
- Cumplen parcialmente (8): Banco Sabadell, Ferrovial, Grifols, IAG, Mapfre, Merlin Properties, Repsol y Solaria.
- No cumplen (2): ArcelorMittal y Sacyr.

5. 2. Conclusiones y propuestas

A diferencia del indicador 5.1, que comprueba la supervisión formal (temas tratados y comparecencias), este indicador valora la proactividad y la capacidad de impulso del órgano de gobierno. Lo que se busca es una toma de posición clara y razonada: conclusiones sobre cómo está funcionando el sistema y qué mejoras se van a abordar, más allá de enumerar reuniones o actividades.

En 2025, el 9% de las empresas cumple totalmente, el 9% cumple parcialmente y el 82% no cumple. Frente a 2024 (0% de cumplimiento total y 6% parcial), el avance es todavía incipiente, pero indica que algunas comisiones empiezan a emitir juicios explícitos sobre el estado y la evolución del sistema.

Criterio operativo del indicador 5.2: el comité de auditoría debe incluir en su informe anual de actividades las principales conclusiones y propuestas relacionadas con el área de *compliance*. Se considera *cumple* cuando el informe recoge de forma explícita conclusiones (hallazgos,

valoraciones o lecciones) y propuestas o recomendaciones sobre *compliance*. Se considera *cumple parcialmente* cuando la referencia es genérica sin elementos identificables. Se considera *no cumple* cuando no hay mención. No se exige detallar el seguimiento ni cuantificar acciones. Su publicación se valora como buena práctica no exigida.

- Cumplen (3): **Iberdrola, Indra y Inmobiliaria Colonial.**
- Cumplen parcialmente (3): **Banco Santander, IAG y Puig.**
- No cumplen (29): **Acciona, Acciona Energía, Acerinox, ACS, Aena, Amadeus, Arcelor-Mittal, Banco Sabadell, Bankinter, BBVA, CaixaBank, Cellnex Telecom, Enagás, Endesa, Ferrovial, Fluidra, Grifols, Inditex, Logista, Mapfre, Merlin Properties, Naturgy, Redeia, Repsol, Rovi, Sacyr, Solaria, Telefónica y Unicaja.**

A continuación, se comentan las compañías que alcanzan el *cumple*, destacando la existencia explícita de conclusiones y propuestas sobre el área de *compliance*.

Iberdrola — *Memoria de Actividades de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento 2024*. Incluye conclusiones sobre la eficacia del sistema, la adecuación de controles y la evolución de riesgos, y recoge propuestas elevadas al Consejo: incremento de recursos de la Unidad de Cumplimiento, actualización del Reglamento de la Comisión, aprobación del plan de actividades y presupuesto 2025 e incorporación de nuevas funciones tras la reorganización de Auditoría Interna y Riesgos. El informe documenta el seguimiento de estas propuestas, evidenciando una orientación a la mejora continua.

Indra — *Informe anual de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento 2024*. Contiene una valoración explícita sobre la adecuación y eficacia del sistema, junto con propuestas concretas de actualización de políticas, adaptación de planes y refuerzo de aspectos específicos del modelo. En conjunto, refleja un enfoque operativo y de mejora continua.

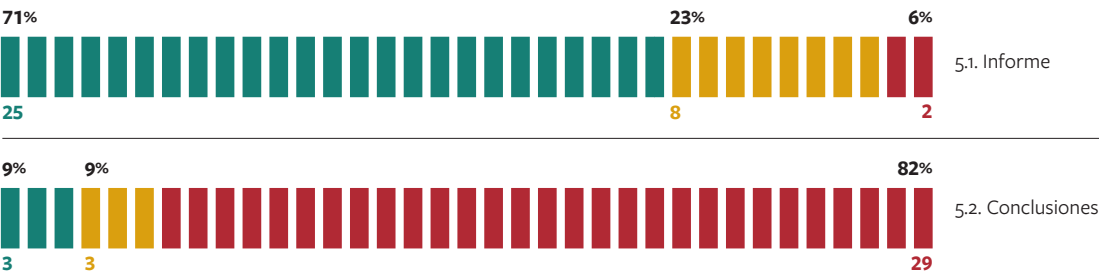
Inmobiliaria Colonial — *Informe anual de funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento 2024* (apartados 4.4, 4.8 y 8). Recoge conclusiones sobre riesgos clave (terceros, cadena de suministro, ciberseguridad) y formula propuestas de actualización de políticas y procedimientos, así como líneas de mejora para 2025 con seguimiento específico. Incluye, además, propuestas de actualización normativa (Código de Conducta, Políticas de Derechos Humanos, Conflictos de Interés) elevadas y aprobadas por el Consejo.

Buena práctica

Informe anual con conclusiones y propuestas en *Compliance* (Indra)

El *Informe de Funcionamiento 2024* de la CAC de Indra no se limita a la supervisión, recoge conclusiones y propuestas que se traducen en decisiones. Durante el ejercicio, la CAC elevó al Consejo —que las aprobó— las actualizaciones del Código Ético y de Cumplimiento Legal, la Política Anticorrupción, la Política del Canal Directo, el Reglamento de la Unidad de Cumplimiento y los manuales PRP (España) y PRDC (UE/Noruega). Asimismo, la propia CAC aprobó el Protocolo de Gestión del Canal Directo y la actualización de los manuales de filiales internacionales, se actualizaron los mapas de riesgos penales y de competencia con umbrales, y la CAC aprobó el plan trianual de la UC 2024–2026. En síntesis, el informe documenta las propuestas, su aprobación y el estado de implantación. Inmobiliaria Colonial en su informe 2024 también recoge conclusiones y propuestas en *compliance* elevadas y aprobadas por el Consejo (p. ej., actualización del Código Ético con referencias ESG), junto con áreas de mejora y seguimiento para 2025.

Gráfico 6. Porcentaje de cumplimiento área *Gobierno*



Conclusiones

- 1 La edición 2025 consolida una mejora estructural y sostenida de la transparencia en *compliance*: el grupo de empresas *Transparentes* se ha multiplicado desde 2021 y la opacidad es ya residual (3%). El salto responde, sobre todo, a la estandarización de programas, a una mejor gestión del canal y a la integración del análisis de riesgos en el ciclo de gestión.
- 2 Las compañías siguen enmarcando el *compliance* dentro del Gobierno corporativo y bajo el paraguas de ética e integridad, un enfoque apropiado que traslada la visión de sistema y no solo de cumplimiento legal. La novedad de 2025 es el avance tangible de la cultura: crece la formación efectiva y, especialmente, las acciones de concienciación.
- 3 En *Políticas y procesos*, el núcleo duro se generaliza: *Programas* (91% CT) y *Riesgos* (97% CT) alcanzan madurez plena, el *Código* permanece en 100%. Sin embargo, la *Verificación externa* del sistema general sigue siendo el punto débil (6% CT, 43% NC), lo que limita la credibilidad ante terceros y el aprendizaje independiente.
- 4 La adopción de una política general de *compliance* continúa al alza (40% CT, +6 pp), señal de mayor compromiso del órgano de gobierno. Aun así, persisten diferencias entre empresas con política explícita y aquellas que distribuyen principios en documentos dispersos.
- 5 La función de *compliance* gana reconocimiento formal: *Identificación* (91% CT) y *Nombramiento* por el Consejo (40% CT, +11 pp) mejoran. Persisten déficits en medios y rendición de cuentas: *Recursos* (77% NC) e *Informe anual* (77% NC) muestran que la función “existe”, pero aún no cierra el ciclo con autonomía, dotación y reporte regularizado.
- 6 *Formación y concienciación* protagonizan el mayor salto del año: *Formación* (88% CT, +35 pp) y *Concienciación* (60% CT, +46 pp, fuerte caída del NC). El nuevo indicador de *Formación del Consejo* revela el reto pendiente (60% NC): para reforzar el “tono desde arriba” es preciso visibilizar una capacitación específica, con contenidos y evidencias.

- 7** El *Canal ético* está muy maduro en su gestión (97% CT). No obstante, los *Resultados* ceden levemente y, aunque mejoran, las *Medidas* aún no son universales (34% CT). La trazabilidad entre casos, investigaciones y decisiones (disciplinarias, correctoras o de mejora) debe reforzarse con indicadores de eficacia y publicación de aprendizajes.
- 8** El *Gobierno corporativo* avanza en supervisión (71% CT en 5.1) pero adolece de deliberación formal: solo el 9% emite *Conclusiones y propuestas* (5.2) con carácter operativo. La clave es transformar la información en mandato: apetito de riesgo, prioridades, recursos y planes de remediación.
- 9** La panorámica sectorial confirma que la transparencia no depende del sector, sino del diseño y la publicación del sistema: hay *Transparentes* en 6 de 7 sectores y la opacidad es excepcional. Las palancas diferenciales son internas: estandarización, verificación independiente, formación del Consejo y trazabilidad del canal.
- 10** Prioridades 2026: a) Verificación independiente periódica del sistema general (p. ej., ISO 37301) con alcance, vigencia y seguimiento publicados; b) Dotación efectiva de recursos y autonomía de la función (presupuesto y personal con trazabilidad anual); c) Métricas de eficacia del canal y de las medidas (tiempos, admisiones, tipologías, acciones y aprendizajes); d) Formación específica del Consejo con contenidos y evidencia pública; e) Informes anuales de la función de *compliance* y conclusiones operativas del órgano de gobierno (mandatos y seguimiento).

Recomendaciones

Verificación externa del sistema general

Implantar certificación ISO 37301 o aseguramientos equivalentes, con alcance, periodicidad y hallazgos publicados. Evitar dependencias e independencias comprometidas.

Recursos y autonomía de la función

Publicar anualmente presupuesto y dotación (equipo propio y apoyos), con evolución y desglose básico. Formalizar el nombramiento/cese por el Consejo con intervención de su comisión y acceso directo de la función al órgano de gobierno.

Informe anual de *compliance*

Publicar un informe específico del ejercicio con actividades, resultados, brechas y plan de mejora, alineado con ISO 37301 (revisión por la dirección/órgano de gobierno).

Formación del Consejo

Programar e informar sesiones anuales al Consejo sobre riesgos de *compliance*, tendencias regulatorias y dilemas éticos (incluida IA), con contenidos, calendario y evidencia de asistencia.

Canal ético con trazabilidad de extremo a extremo

Publicar datos mínimos homogéneos: consultas/denuncias (admisión, tipologías), tiempos de gestión, resoluciones y medidas (disciplinarias, de control, formativas, contractuales), y lecciones aprendidas.

Cultura y sensibilización continuas

Mantener campañas segmentadas por riesgos/roles, conectadas al Código y a casos reales, con indicadores de alcance y eficacia (p. ej., recall de mensajes, cambios de conducta).

Integración con el marco de riesgos (ERM)

Declarar apetito/tolerancia de riesgo de *compliance*, vincular mapa de riesgos con planes, controles, formación y auditoría, y reportar su evolución a la comisión competente.

Actualización documental y control de versiones

Revisar y publicar políticas clave con fecha/versión, alcance de grupo y referencias normativas/estándares; reforzar independencia en la arquitectura de gobernanza.

Diligencia debida a terceros

Extender métricas y controles a cadena de suministro y socios (*screening*, evaluaciones, cláusulas de integridad, remediación), publicando indicadores básicos.

Indicadores de eficacia y mejora continua

Complementar “existencia” con “desempeño”: KPIs de controles, formación (finalización y efectividad), investigaciones, reincidencia, corrección de brechas y auditorías de seguimiento.

ANEXOS

Ranking de transparencia y buen gobierno sobre las políticas y prácticas de compliance 2025

TRANSPARENTES Este grupo lo integran aquellas empresas que obtienen más de 22 puntos	1	Iberdrola	33	97%
	2	ACS	30	88%
	3	Enagás	29	85%
	4	CaixaBank	28	82%
		Inditex	28	82%
	5	Inm. Colonial	27	79%
	6	Redeia	25	74%
		Acerinox	25	74%
	7	Cellnex Telecom	24	71%
		Ferrovial	24	71%
		Banco Santander	24	71%
	8	Mapfre	23	68%
TRANSLÚCIDAS Este grupo está formado por aquellas empresas que obtienen entre doce (12) y veintidós (22) puntos	9	BBVA	22	65%
		Banco Sabadell	22	65%
	10	Naturgy	21	62%
		Repsol	21	62%
		Indra	21	62%
	11	Acciona	20	59%
		Acciona Energía	20	59%
		Telefónica	20	59%
	12	Aena	19	56%
		Logista	19	56%
		Puig	19	56%
	13	Endesa	18	53%
		Fluidra	18	53%
		Bankinter	18	53%
		Unicaja	18	53%
		Rovi	18	53%
	14	Amadeus	17	50%
	15	Sacyr	16	47%
		Grifols	16	47%
	16	Solaria	14	41%
OPACAS Este grupo lo integran las empresas que obtienen menos de doce (12) puntos	17	IAG	12	35%
		Merlin Prop.	12	35%
	18	Arcelor Mittal	11	32%

[illegible]

TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO DE LAS PRÁCTICAS DE COMPLIANCE

	POLÍTICAS Y PROCESOS					RESPONSABLE COMPLIANCE				FORMACIÓN Y CONCIENCIACIÓN			CANAL ÉTICO			ORGANOS DE GOBIERNO	
	POLÍTICA	PROGRAMA	CÓDIGO	RIESGOS	VERIFICACIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS	NOMBRAMIENTO	INFORME	FORMACIÓN	CONCIENCIACIÓN	C. ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN	RESULTADOS	ACCIONES	INFORME CAUDITORÍA	CONCLUSIONES
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inditex	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Indra	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Inmobiliaria Colonial	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Logista	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Merlin Properties	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Naturgy	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Puig	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Redeia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rovi	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Solaria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● cumple ● cumple parcialmente ● no cumple