

# SPEAK UP

ELEVANDO EL TONO EN  
INTEGRIDAD EMPRESARIAL

### **Título**

Speak Up. Elevando el tono en integridad empresarial.

### **Dirección del estudio en España**

Jaime Silos

### **Dirección y coordinación de la encuesta**

Daniel Johnson

### **Explotación de datos**

Daniel Johnson, Xavi Roca, Elena Ruiz, Jaime Silos y Ricardo Trujillo

### **Redacción**

Xavi Roca, Elena Ruiz, Jaime Silos y Ricardo Trujillo

### **Diseño y coordinación de contenidos**

Nuria Combrado y Natalia Montero

### **Comité asesor**

Germán Granda

### **Copyright: © Forética**

Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

### **Agradecimiento especial a aquellas personas que han contribuido a que este informe sea una realidad:**

Inmaculada Carpio (Lilly España), Alfredo Domínguez (Cuatrecasas), Guendalina Dondé (IBE), María José Gálvez (Bankia), Jaime Gaspar (Lilly España), Germán Granda (Forética), Inmaculada López (Lilly España), Irene Martínez (Cuatrecasas), David Menéndez (Bankia), Pedro Montoya (Airbus), Philippa Foster (IBE), Íñigo de Ros (Cuatrecasas) y Marie-Agnes Vieitez (Airbus).

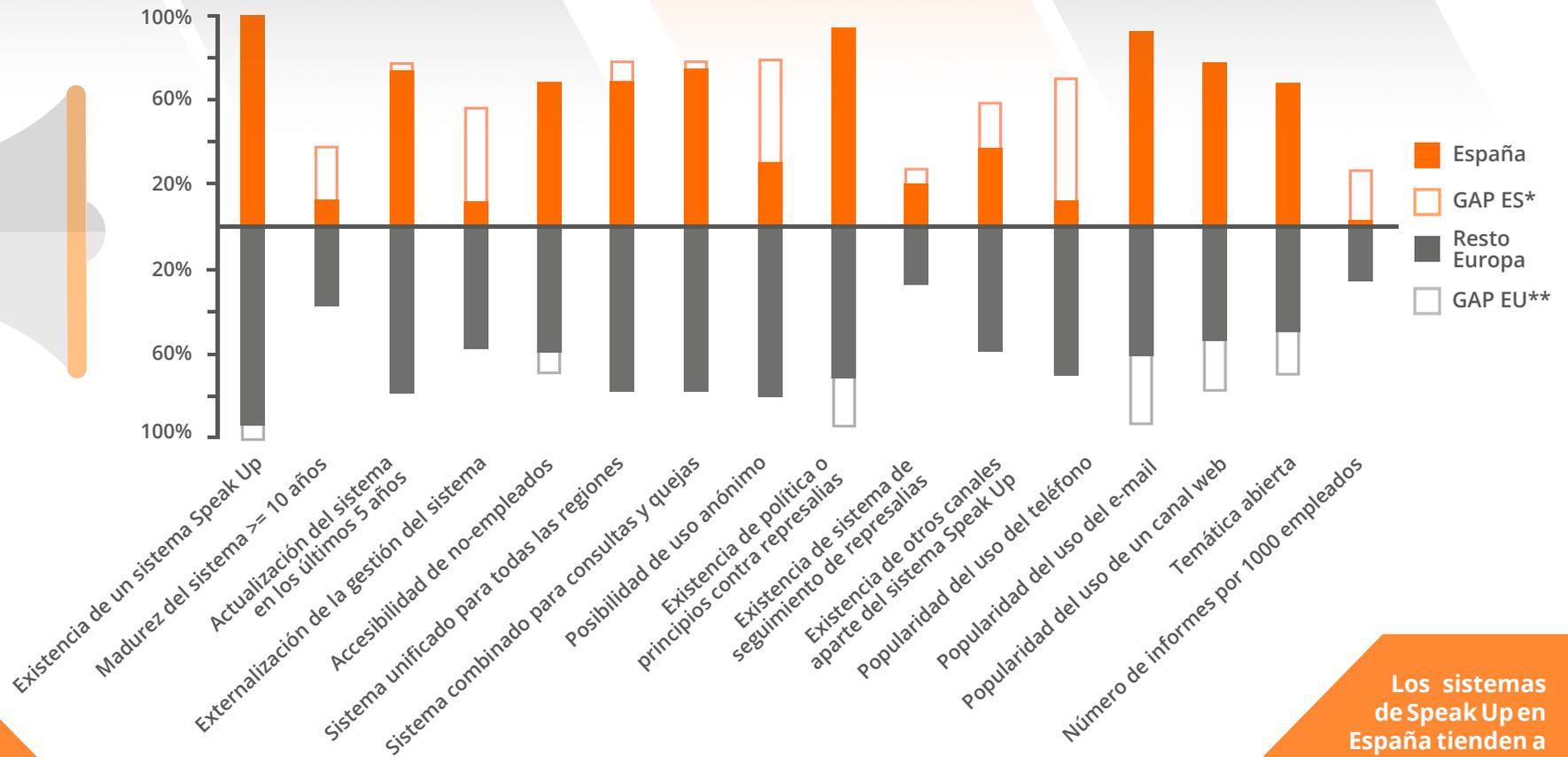
El informe en titulares .....	4
<b>1. Introducción. El business case de la gobernanza .....</b>	<b>5</b>
1.1. El refuerzo del sistema penal y mecanismos de fiscalización .....	5
1.2. La era del Compliance y los sistemas Speak Up .....	6
1.3. Los inversores “compran” gobernanza y reducen riesgos extrafinancieros .....	6
<b>2. Los sistemas Speak Up .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Estudio del nivel de integración de los sistemas Speak Up en la empresa.     Perspectiva nacional y europea .....</b>	<b>10</b>
3.1. Resultados y discusión por variables del sistema Speak Up .....	10
3.1.1. Estructura del sistema .....	10
3.1.2. Accesibilidad al sistema .....	12
3.1.3. Canales de acceso al sistema .....	13
3.1.4. Garantía de no represalia .....	15
3.1.5. Índice respuesta ante los casos .....	18
3.1.6. Otros canales de denuncia .....	18
<b>4. Comparativa España vs. Resto Europa .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Casos de estudio .....</b>	<b>20</b>
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO 1. Metodología llevada a cabo para el desarrollo del estudio sobre el nivel de integración de los sistemas Speak Up .....</b>	<b>28</b>
Información de los partners del estudio .....	29

La integridad y la lucha contra la corrupción están centrando la agenda de reguladores e inversores en todo el mundo.

Un posicionamiento adecuado en buena gobernanza, una estrategia rentable.

Los Speak Up Systems, una herramienta fundamental en la gestión de riesgos de cumplimiento.

Las empresas del IBEX 35 están implantando sistemas de Speak Up de manera acelerada.



La gestión externa de los canales de Speak Up es la fórmula preferida en los países de mayor tradición.

Los sistemas de Speak Up en España tienden a ser abiertos a otros grupos de interés.

\*GAP ES - España se sitúa por debajo de la media europea  
\*\* GAP EU - España se sitúa por encima de la media europea

# 1. INTRODUCCIÓN

## EL BUSINESS CASE DE LA GOBERNANZA

La última década ha sido testigo de un auténtico boom en el desarrollo de políticas y herramientas de refuerzo de las prácticas de integridad y buen gobierno en el sector privado. Tras una turbulenta entrada en el nuevo milenio con escándalos y fraudes como Enron, Worldcom, Arthur Andersen o Parmalat –generando pérdidas superiores a los doscientos mil millones de dólares a inversores y acreedores- los reguladores, a ambos lados del Atlántico, han puesto en marcha un importante impulso regulatorio con el objeto de minimizar el número y el impacto de prácticas ilícitas y fraudulentas, que en última instancia acaban por destruir valor en términos económicos y sociales.

La gran crisis financiera iniciada en 2008, y los posteriores escándalos relacionados con la manipulación de índices subyacentes de derivados financieros -libor, euribor, fixings de divisas y materias primas- han acentuado aún más este fenómeno en el sector financiero, incrementando exponencialmente las exigencias en materia de cumplimiento normativo, e incluso, la prohibición de combinar determinadas actividades junto con la banca tradicional en algunas jurisdicciones.

### 1.1. El refuerzo del sistema penal y mecanismos de fiscalización

El incremento progresivo y continuado de la presión a nivel regulatorio, ha ido frecuentemente acompañado de un incremento en recursos para la investigación y persecución de la actividad criminal en el ámbito de la empresa a nivel internacional.

En el contexto español, las sucesivas reformas del Código Penal en 2010 y 2015, crean y refinan la figura de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Antes de estos hitos, los responsables de la comisión de delitos en el seno de la empresa eran exclusivamente las personas físicas. Ahora, tras esta nueva figura, también es la propia empresa potencialmente responsable por la comisión de determinados delitos, cuando resulte beneficiada de los mismos.

Este nuevo modelo que entró plenamente en vigor a finales de 2015 hace aún más relevante la necesidad de dotar a las compañías de mecanismos y herramientas que minimicen los riesgos penales y, en caso de producirse, que aislen de manera específica e inequívoca la responsabilidad del delito en el individuo, salvaguardando la persona jurídica.

## 1.2. La era del Compliance y los sistemas Speak Up

Todos estos antecedentes han tenido su reflejo en la actividad empresarial, a través de tres fenómenos importantes:

- La creación de equipos y departamentos especializados en la prevención y monitorización de los riesgos penales.
- La proliferación de herramientas de diagnóstico y gestión del cumplimiento normativo, que van, desde estándares propios de la empresa o los canales gestionados por terceros, pasando por los trabajos de la Organización Internacional de Estándares ISO<sup>1</sup>.
- El desarrollo de un amplio ecosistema de soporte y servicios. Así lo pone de manifiesto la creación de asociaciones profesionales en torno al cumplimiento, la oferta de formación y desarrollo de competencias, y una miríada de organizaciones especializadas en servicios legales, de auditoría y asesoramiento.

El florecimiento de este tipo de herramientas está generando una importante actividad en diversas jurisdicciones. A modo de ejemplo, en Estados Unidos, la SEC –supervisor del mercado de valores– recibe al año más de 4.000 alegaciones de fraude o corrupción<sup>2</sup>, de acuerdo con el semanario The Economist. En este sentido, los sistemas de Speak Up se están convirtiendo en herramientas fundamentales para combatir el fraude y la corrupción, tanto en el ámbito público como privado. Un estudio desarrollado por ACFE –asociación dedicada a la formación y certificación en lucha contra el fraude– en más de 100 países revela que cuatro de cada diez casos de fraude corporativo detectados vienen a través de la denuncia, muy por encima de otras herramientas de gestión como auditorías o revisiones de la dirección.

<sup>1</sup> ISO 19600:2014, guía para la gestión de sistemas de cumplimiento y la futura ISO 37001, certificación de sistemas de prevención del soborno.

<sup>2</sup> The age of the whistleblower, The Economist. 5 de diciembre de 2015

## 1.3. Los inversores “compran” gobernanza y reducen riesgos extrafinancieros

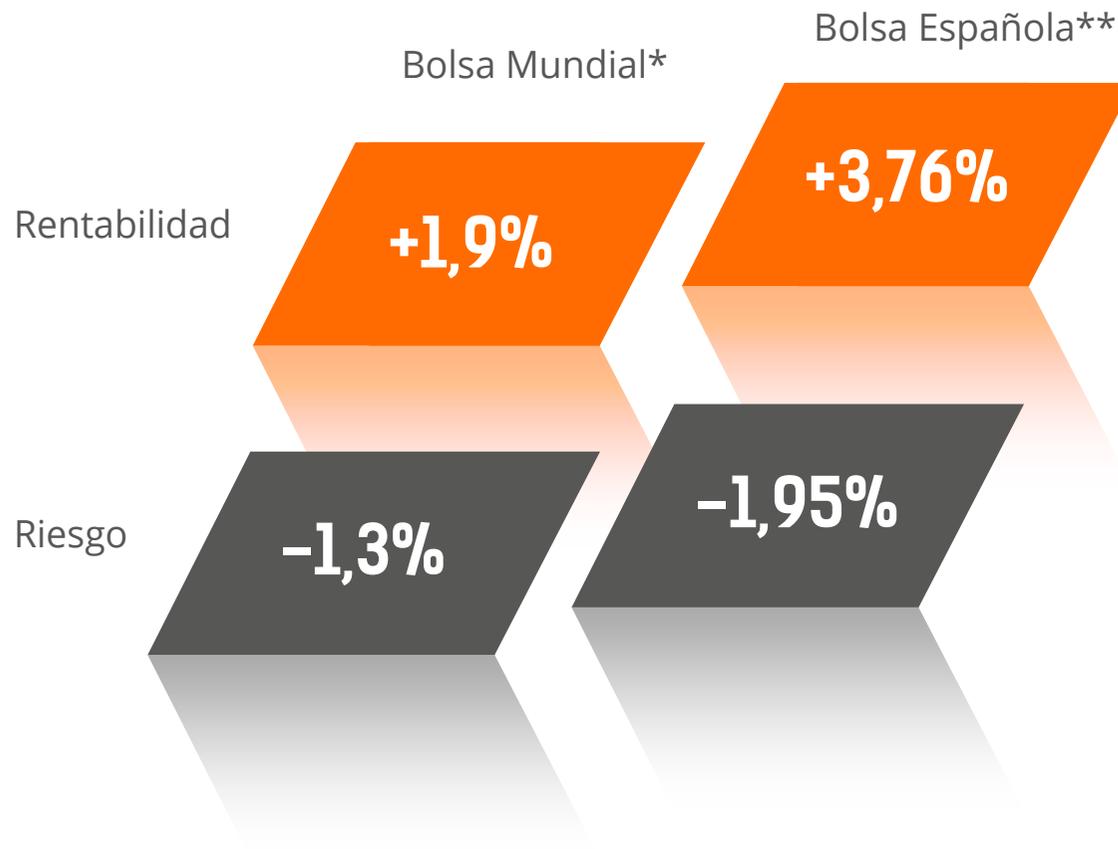
Otro gran catalizador del desarrollo de los sistemas de cumplimiento ha sido la presión de la comunidad inversora, que ha ido adoptando progresivamente el análisis ESG, por sus siglas en inglés Environmental, Social and Governance, como una de las grandes aportaciones del fenómeno de ISR -Inversión Socialmente Responsable- a la industria de la gestión de activos.

De acuerdo con Global Sustainable Investment Alliance (GSI) a principios de 2013 había en el mundo 21,4 billones de dólares (trillones en nomenclatura internacional) de activos bajo gestión con un mandato ESG. Los principales índices bursátiles de sostenibilidad así como las agencias de rating ESG, contemplan el pilar de integridad y buen gobierno como elementos críticos a la hora de determinar su calificación.

Diversos estudios muestran una fuerte correlación positiva entre la calidad del Gobierno Corporativo y el rendimiento bursátil, lo que retroalimenta la demanda de buenas prácticas en materia de gobernanza y sistemas de lucha contra la corrupción. Así, en el contexto global, MSCI ESG encuentra que las empresas con mejor calificación en materia gobierno corporativo incrementan la rentabilidad sobre la media global en un 1,9%, al tiempo que reduce el riesgo soportado por el inversor en un 1,3% en la volatilidad observada.

Este mismo fenómeno se observa en la bolsa española con mayor elocuencia, en un estudio realizado por Forética, que revela que las empresas mejor gobernadas han obtenido un retorno superior a la media en un 3,76%, con una reducción del riesgo de 1,95% en un periodo de más de catorce años.

## La importancia de invertir en integridad y buen gobierno



Por último, el recientemente aprobado Código de Buen Gobierno de la CNMV recomienda el fortalecimiento de la monitorización de los riesgos extra-financieros y su supervisión directa por parte de los Consejos de Administración. Esto está suponiendo una profunda revisión de los modelos de gobernanza del universo cotizado en España.

**\*Raising Minimum Governance Standards.** MSCI ESG Research. Diciembre 2015.  
Universo de inversión: Bolsa Mundial (MSCI World).  
Horizonte temporal: Diciembre 2009 - Junio 2015

**\*\*RSE y Marca España.** Forética, Noviembre 2014.  
Universo de inversión: Bolsa Española. Componentes del MSCI World.  
Horizonte temporal: Enero 2000 - Junio 2014.

## 2. LOS SISTEMAS SPEAK UP



Los sistemas Speak Up son una de las principales herramientas con las que cuentan las organizaciones a la hora de monitorizar el correcto funcionamiento de sus modelos de *Compliance*.

Estos sistemas, también denominados canales éticos o de denuncia, incluyen mecanismos diseñados para que se puedan comunicar a la organización posibles, o presuntas, desviaciones conductuales respecto a los parámetros establecidos en su modelo de *Compliance* corporativo.

Una vez conocida la incidencia, la organización activará una serie de protocolos internos con el objetivo de analizar el alcance real de la desviación y, en función de lo encontrado, podrá tomar medidas para su corrección y/o sanción.

Los elementos básicos determinantes para los sistemas Speak Up son los siguientes:

- ✔ **Público objetivo:** quién tiene potestad para utilizar este canal. Puede estar abierto únicamente a empleados o se pueden incluir otro tipo de grupos de interés (proveedores, clientes,...)
- ✔ **Accesibilidad:** mecanismos de contacto del canal (correo electrónico, teléfono, web...)
- ✔ **Alcance:** denuncias por (posibles) violaciones del Código de Conducta o inclusión también de consultas ante situaciones dudosas u otro tipo de contenidos.
- ✔ **Garantías de no represalias:** confidencialidad en el proceso (las personas afectadas no conocen la identidad del denunciante) o anonimato (ni siquiera el órgano responsable de la investigación conoce la identidad del denunciante).
- ✔ **Respuesta:** mecanismos de investigación y respuesta a la denuncia/ queja tramitada y cómo se da a conocer la resolución de la misma.

# LOS SISTEMAS **SPEAK UP** EN PERSPECTIVA

Existen distintos mecanismos que las organizaciones tienen a su disposición a la hora de configurar su propio modelo de *Compliance*. Una adecuada combinación de los mismos, así como su adaptación al contexto específico de la organización, hacen que las organizaciones estén lo mejor preparadas posible a la hora de afrontar divergencias conductuales (corporativas o individuales) y dar respuestas claras a situaciones dudosas.

Cualquier modelo de *Compliance* se basa en la existencia de una serie de políticas y códigos, que establecen e identifican las líneas generales de comportamiento en una organización. Uno de los aspectos de mayor relevancia en la definición de estos elementos es la identificación del público objetivo al que van dirigidos.

Internamente es preciso crear una estructura orgánica, individual o colegiada, que tenga capacidad y legitimidad para el control del modelo y la propuesta y desarrollo de otras medidas asociadas al mismo.

Posteriormente, las políticas y códigos deben ser extendidos de manera transversal en la organización y en sus grupos de interés, ya que su involucración es clave para que estos mecanismos sean realmente efectivos. Por ello, es preciso promover iniciativas para la formación y sensibilización, tanto interna como externamente.

Finalmente, debe establecerse qué parámetros de transparencia y reporting se van a considerar a la hora de rendir cuentas sobre el modelo, y quiénes son los destinatarios finales del modelo de reporting elegido<sup>3</sup>.

Todo el proceso debe ir acompañado de medidas de control que permitan detectar y gestionar, con la mayor brevedad y efectividad posible, las posibles desviaciones conductuales producidas.

Los sistemas Speak Up, o canales éticos o de denuncia, son la herramienta principal con la que cuentan las organizaciones a la hora de identificar estas desviaciones.



<sup>3</sup> Por ejemplo GRI establece 3 indicadores específicos en este punto, G4-56, G4-57 y G4-58.

### 3. ESTUDIO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS **SPEAK UP** EN LA EMPRESA. PERSPECTIVA NACIONAL Y EUROPEA

#### 3.1. Resultados y discusión por variables del sistema Speak Up

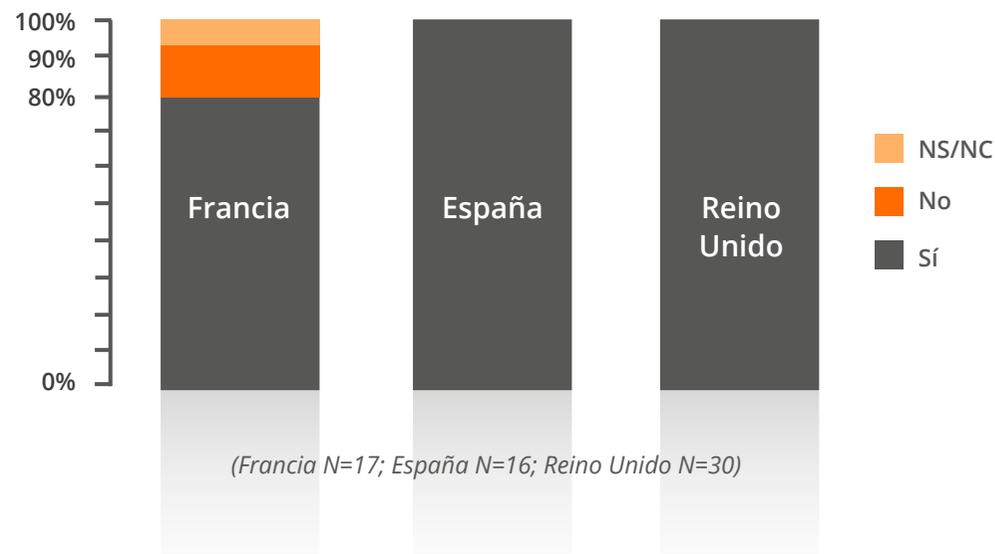
A continuación, se detallan los resultados obtenidos sobre el nivel de integración de los sistemas Speak Up en grandes empresas a nivel europeo. En esta sección analizaremos los tres países con una tasa de cobertura superior al 30% de sus índices de referencia, España, Francia y Reino Unido. En la siguiente sección se analizará la comparativa de España frente al total de la muestra, en la que se incorporan otros países europeos con una menor tasa de respuesta en el agregado Europa ex-España (Francia, Reino Unido, Holanda, Alemania e Italia).

Para la descripción de los resultados se han considerado las variables más importantes que definen un sistema Speak Up.

##### 3.1.1. Estructura del sistema

En primer lugar, se ha analizado el nivel de implantación de sistemas Speak Up en los países de referencia.

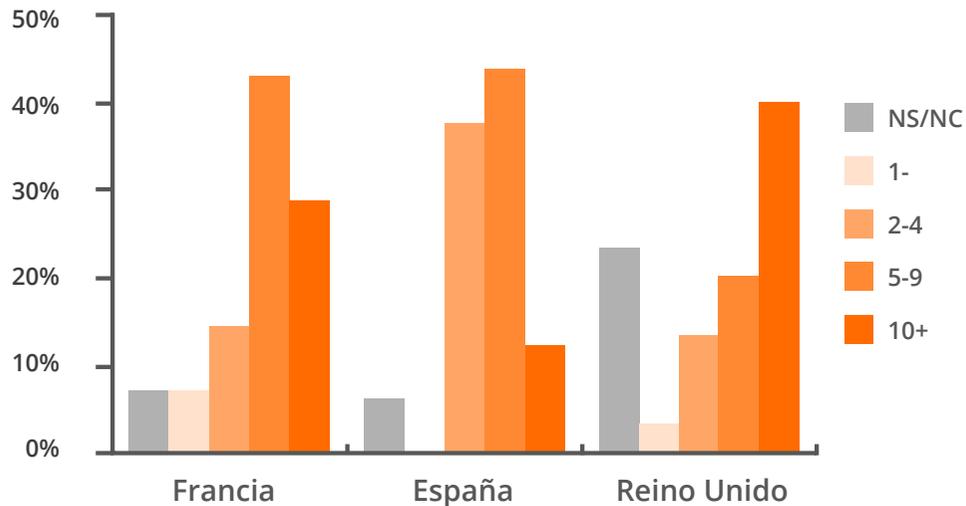
#### ¿Cuenta tu empresa con sistemas Speak Up?



Considerando la comparativa de España con Reino Unido y Francia, se observa que los sistemas Speak Up son una herramienta con un alto nivel de implantación en las empresas cotizadas, especialmente en el Reino Unido y España, donde la totalidad de las empresas objeto de la muestra mantienen un canal ético como mecanismo dentro de su sistema de Compliance. No así en Francia, donde aproximadamente un 12% de las empresas no ha desarrollado este tipo de mecanismos.

## Madurez del sistema

¿Cuánto tiempo lleva en marcha el sistema?



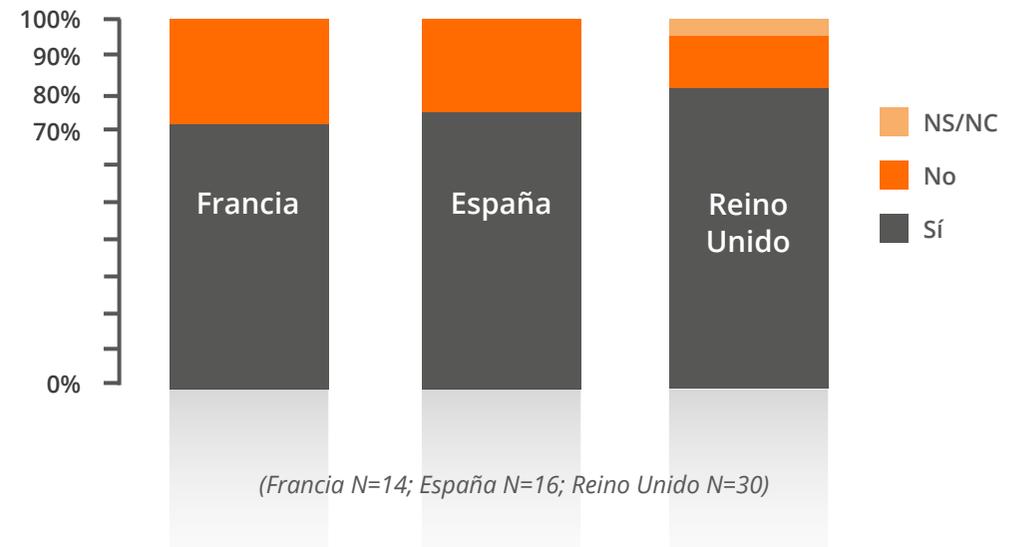
(Francia N=14; España N=16; Reino Unido N=30)

A pesar de que el 100% de las empresas españolas encuestadas cuentan con un sistema Speak Up, cabe destacar que estos canales éticos son recientes comparados con la madurez de los sistemas de las empresas británicas o francesas. Un 40% y un 25% de estas empresas, respectivamente, cuentan con un sistema Speak Up desde hace más de diez años, frente a un 10% en España.

## Dinamismo del sistema

El dinamismo de los sistemas Speak Up puede ser utilizado como una medida de la presión del entorno legislativo/competitivo y el esfuerzo que realizan las empresas por mantener sus sistemas Speak Up actualizados y alineados con las últimas tendencias. En España, un 75% de los sistemas han sido actualizados en los últimos cinco años, datos muy similares a la media europea.

¿Se ha actualizado su sistema Speak Up en los últimos 5 años?



(Francia N=14; España N=16; Reino Unido N=30)

Una importante conclusión de esta cuestión es que los sistemas de Speak Up son enormemente dinámicos y requieren de continuas revisiones, no solo por permanecer al día desde un punto de vista regulatorio, sino que precisan continuos ajustes para mejorar su eficacia. Este estudio revela que cuanto mayor es la tradición de programas de Speak Up, mayor es la frecuencia de revisión de los mismos. Así, Reino Unido, el país con mayor experiencia<sup>4</sup> en Speak Up Systems (cuatro de cada diez sistemas tiene más de diez años versus Francia, con dos de cada diez y España con una de cada diez) es el que mayor proporción de revisiones ha experimentado en los últimos cinco años, alcanzando el 83% de las compañías de la muestra.

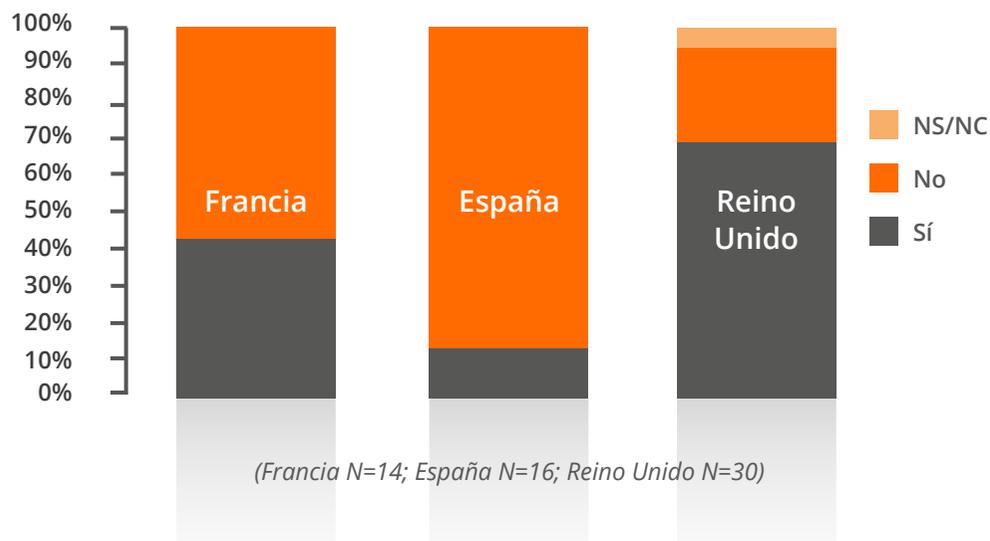
<sup>4</sup> Reino Unido y Holanda son los países cuya muestra presenta un histórico más largo respecto a sus programas de Speak Up. En ambos casos aproximadamente la mitad de la muestra tiene más de diez años de experiencia en estos sistemas y, nuevamente, ambos superan el 85% de revisiones en los últimos cinco años.

España se ubica en una situación intermedia (tres de cada cuatro aparecen revisados el último lustro), y Francia se posiciona en tercer lugar, con cerca de un 70% de los canales de denuncia actualizados en estos últimos años.

### 📌 Gestión del sistema

Si se analiza la manera de gestionar los sistemas Speak Up por parte de las empresas se observa que cerca del 90% de las empresas españolas optan por una gestión interna de los sistemas Speak Up, al contrario que en Europa, donde la mayoría de empresas cuentan con una organización externa para su gestión.

#### ¿El sistema Speak Up se gestiona por una entidad externa?

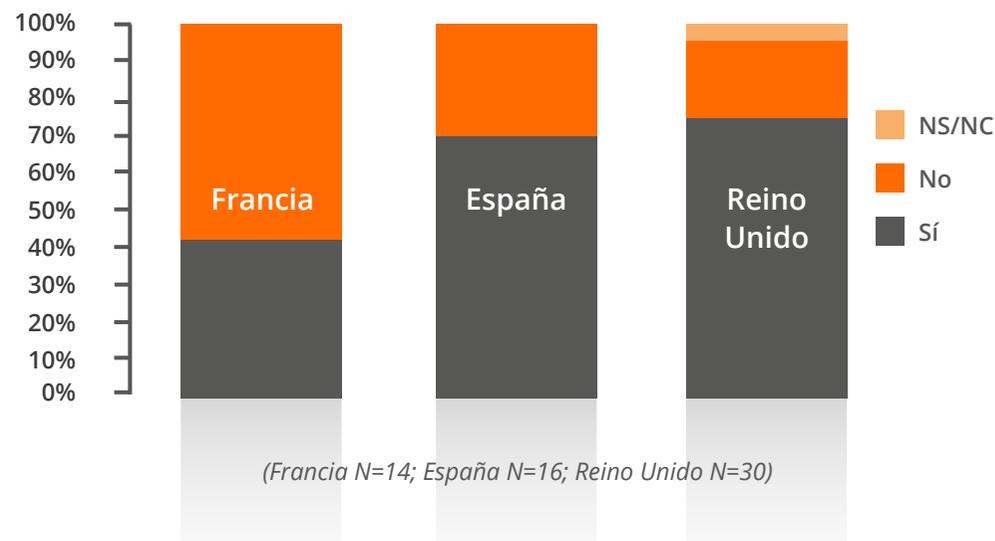


Si comparamos los distintos niveles de gestión con Francia y Reino Unido se observa que Francia se sitúa próxima al equilibrio entre la gestión interna y la gestión externa, mientras que en el Reino Unido se distingue una preferencia por los sistemas externalizados, con un 70% de empresas que optan por esta vía.

### 3.1.2. Accesibilidad del sistema

El acceso a este tipo de sistemas por parte de todos los grupos de interés incrementa la participación y la visibilidad del ejercicio de transparencia que realiza la empresa. En este sentido, cabe destacar que casi un 70% de las empresas españolas entrevistadas cuentan con un sistema abierto a todos los grupos de interés, dato por encima de la media europea, donde casi el 60% tiene un sistema *multistakeholder*.

#### ¿El sistema es accesible a otros grupos de interés?



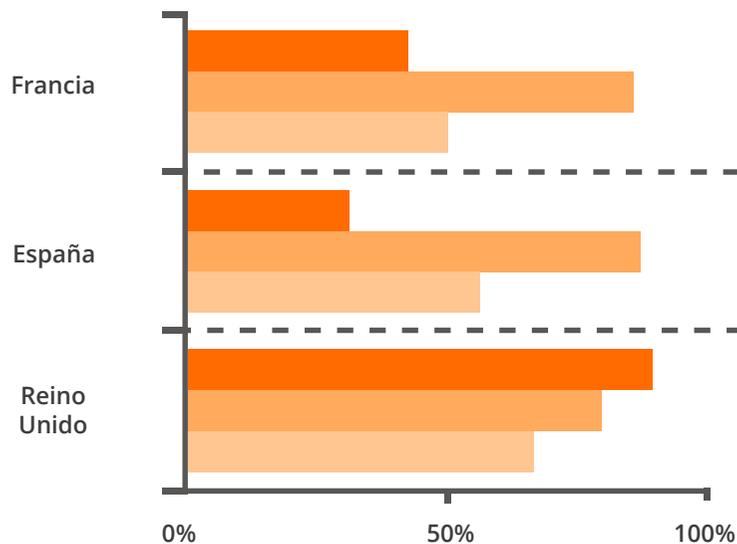
En España, la proporción de empresas que cuentan con un sistema abierto a no-empleados se sitúa un poco por debajo de la del Reino Unido, donde el 73% de las empresas tiene sistemas abiertos para más grupos de interés. En Francia, por ejemplo, solamente un 43% de las empresas tienen el sistema Speak Up abierto a no-empleados.

### 3.1.3. Canales de acceso al sistema

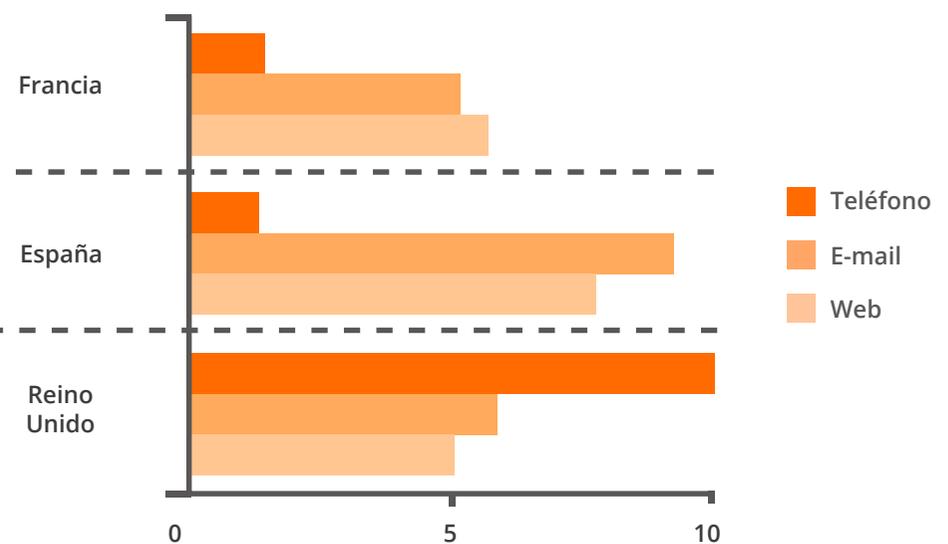
Uno de los aspectos fundamentales para la eficacia de los sistemas es que ofrezcan suficientes canales de acceso para enviar peticiones, requerimientos o denuncias. En la era digital, el principal canal de denuncia disponible es el correo electrónico, frente a canales web específicos y al canal telefónico. En España y en Francia el canal más disponible es el e-mail, seguido de por los sistemas web y en menor medida el teléfono. En Reino Unido, en cambio, no predomina de manera significativa ningún canal sobre otro, y la vía telefónica sigue siendo el canal más extendido.

Un segundo nivel de análisis consiste en observar cuál es el grado de uso efectivo de los distintos canales disponibles. En España el canal más popular es el e-mail. En Francia, es el canal web. En Reino Unido, en cambio, destaca la popularidad de la vía telefónica, muy por encima tanto del resto de países como del resto de canales. En este sentido, destaca también que el uso telefónico en Francia y en España está muy por debajo, incluso, de su disponibilidad, indicando que hay otros aspectos que frenan a los usuarios a la hora de recurrir a él, ya sean aspectos del propio sistema, como la garantía de anonimato y de no represalia, o aspectos externos, más propios de la idiosincrasia de las empresas de cada país.

¿Qué canales están disponibles para utilizar el sistema?



¿Cuál es la popularidad de cada canal (Índice 0-10)?



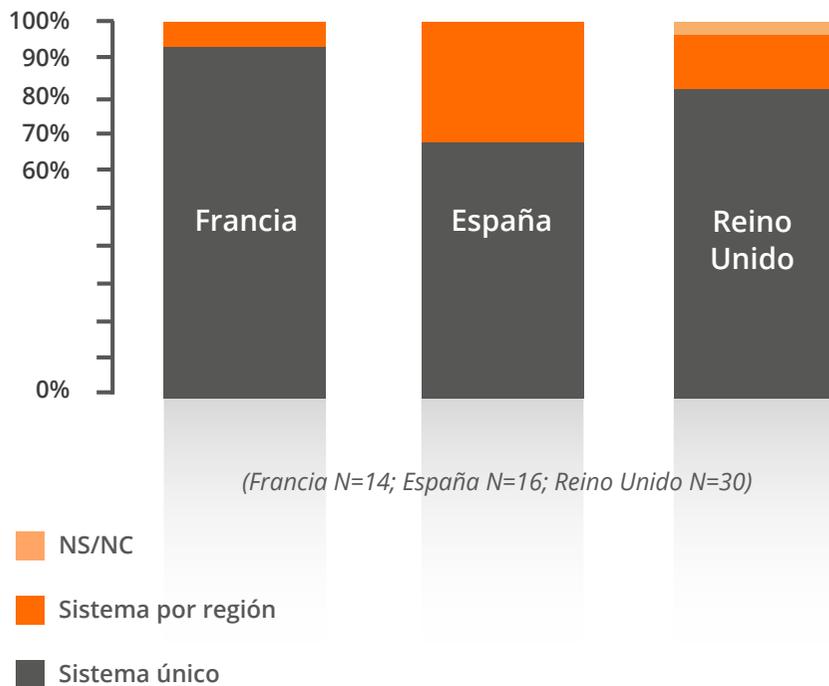
(Francia N=14; España N=16; Reino Unido N=30)

## Alcance del sistema

### Despliegue por geografía y unidades de negocio

Globalmente predominan los sistemas únicos y comunes para los diferentes mercados y regiones en los que tiene presencia la empresa. En España, sin embargo, destaca que una proporción más alta de compañías -prácticamente un tercio de la muestra- apuesta por introducir sistemas específicos por región.

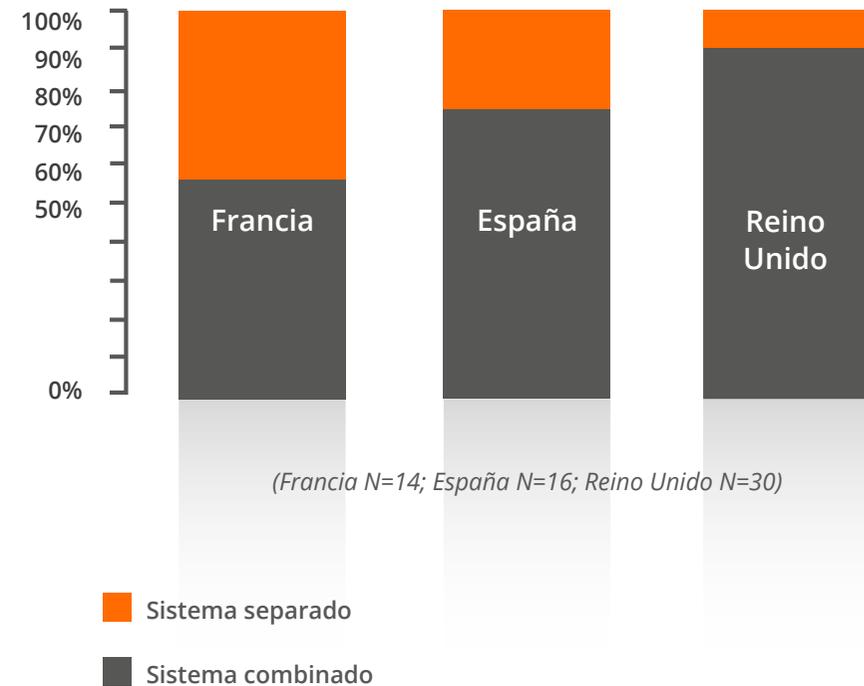
¿La empresa dispone de un sistema Speak Up único o bien de un sistema diferente por cada región donde opera?



### Naturaleza del sistema

Uno de los aspectos que caracterizan el alcance de los sistemas Speak Up es la tipología de casos que éstos permiten acoger y, en particular, la posibilidad de resolver dudas más allá de las denuncias, para poder ofrecer asesoramiento al usuario acerca de alguna práctica, decisión o acción comercial. La práctica mayoritaria consiste en crear un sistema que compagine las consultas y las denuncias.

¿El sistema permite consultas además de denuncias?



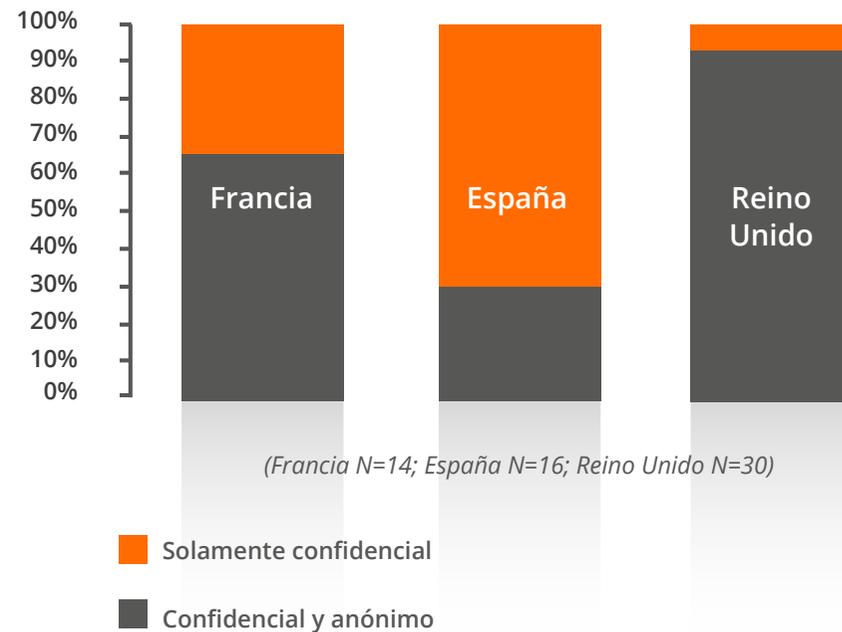
Francia, en este caso, destaca por tener la mayor proporción de empresas que optan por tener dos sistemas separados para resolver, por un lado, las denuncias y, por el otro, las consultas, al contrario que en el caso del Reino Unido, donde la mayoría de las empresas (90%) cuentan con un sistema único para denuncias y dudas. España se encuentra en una posición intermedia, con un 75% de las empresas encuestadas con canales únicos para ambos casos.

### 3.1.4. Garantía de no represalia

#### Reporte anónimo o confidencial

Uno de los elementos más críticos para facilitar el uso de los sistemas de Speak Up por parte de los grupos de interés internos (fundamentalmente, los empleados) es garantizar al potencial usuario la no existencia de represalias por parte de sus superiores jerárquicos o cualquier persona relacionada con los hechos alegados. La principal característica para generar confianza en este sentido es la confidencialidad. Además de la confidencialidad, algunos sistemas permiten su uso a nivel anónimo, es decir, que además de ser confidencial, el usuario no tenga que declarar su identidad en ningún caso. Con frecuencia la posibilidad de permanecer anónimo invita a un mayor número de personas a elevar la voz ante casos de corrupción o de falta de ética. Sin embargo, también facilita la presentación de acusaciones falsas o no debidamente probadas.

### ¿El sistema Speak Up permite su uso de manera confidencial y anónima o solamente confidencial?



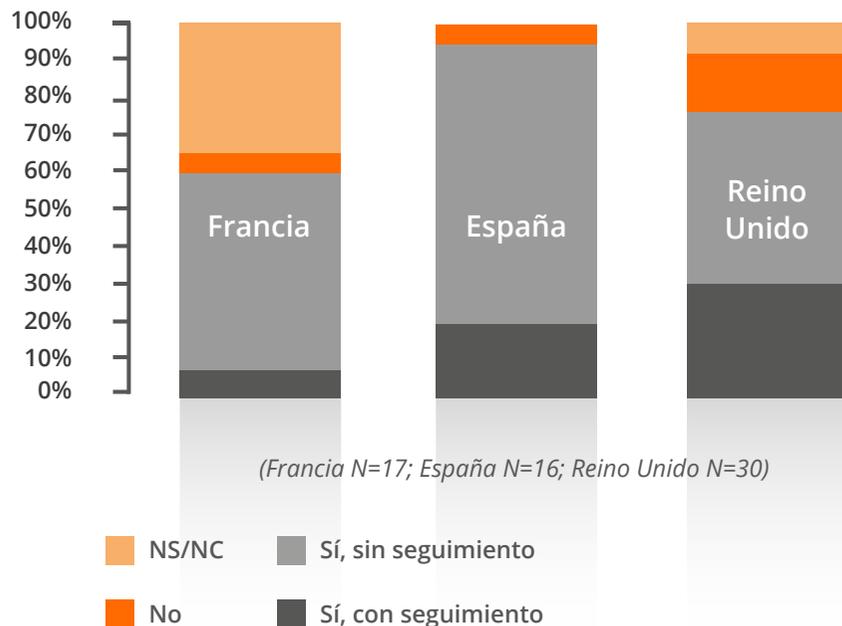
Dentro de la muestra se distinguen claramente dos extremos. Por una parte, el Reino Unido que favorece el uso de los sistemas, tanto de manera confidencial como anónima, en la práctica totalidad de los casos (93%). En el otro extremo, España opta, en un 69% de la muestra, por un modelo en el que el usuario tiene que identificarse, aunque goza de la protección de la confidencialidad. Esto probablemente incide en las temáticas más recurrentes en los sistemas de Speak Up en uno y otro modelo. En el punto medio entre los dos extremos se encuentra Francia, en el que el anonimato se garantiza en el 64% de los casos, mientras que el restante 36% es solamente confidencial.

## Garantía de no represalias

Globalmente, las empresas coinciden en establecer políticas y principios que minimicen las represalias contras las personas que deciden denunciar comportamientos no éticos y así fomentar la utilización y normalización de este tipo de sistemas. En España, prácticamente la totalidad de las empresas (94%) incorporan estructuras de protección, en mayor medida que en Francia (59%) y en Reino Unido (77%).

No obstante, más allá de la formulación de políticas y principios de no represalias, existe una ausencia generalizada de mecanismos de seguimiento para garantizar la ausencia de conductas de revancha en las organizaciones, especialmente en Francia y España. Reino Unido, por el contrario, muestra una mayor tendencia al desarrollo de mecanismos que imposibiliten las represalias, en un 30% de los casos.

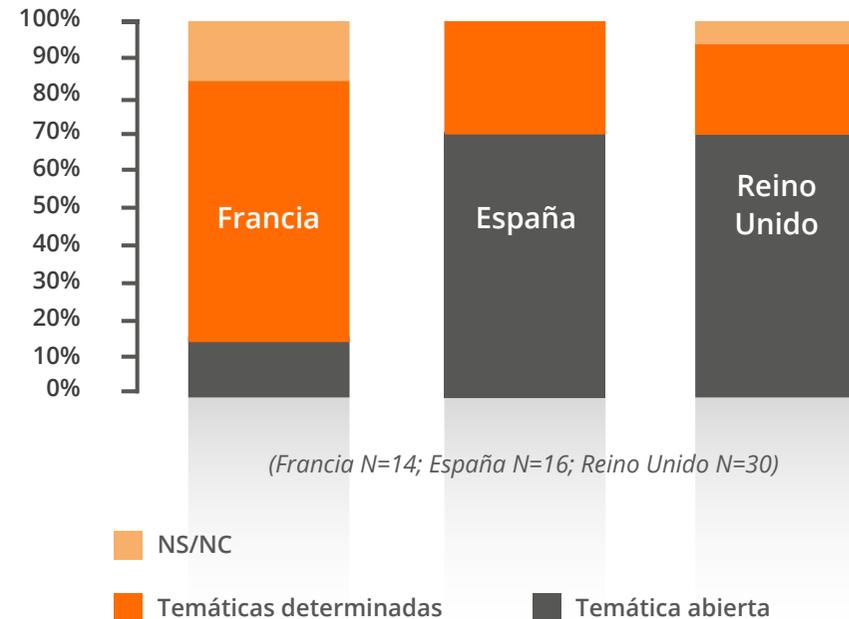
¿Existen una política o unos principios para proteger de represalias? ¿Con o sin un sistema de seguimiento?



## Rango de temáticas del sistema

El rango de un sistema Speak Up determina qué temáticas pueden abordarse a través de dicho canal de denuncia. Algunos modelos establecen una aproximación abierta de cara a la tipología o temática que se puede tramitar. En otros casos, algunos sistemas establecen restricciones o limitan los temas<sup>5</sup> susceptibles de abordar mediante el sistema de Speak Up.

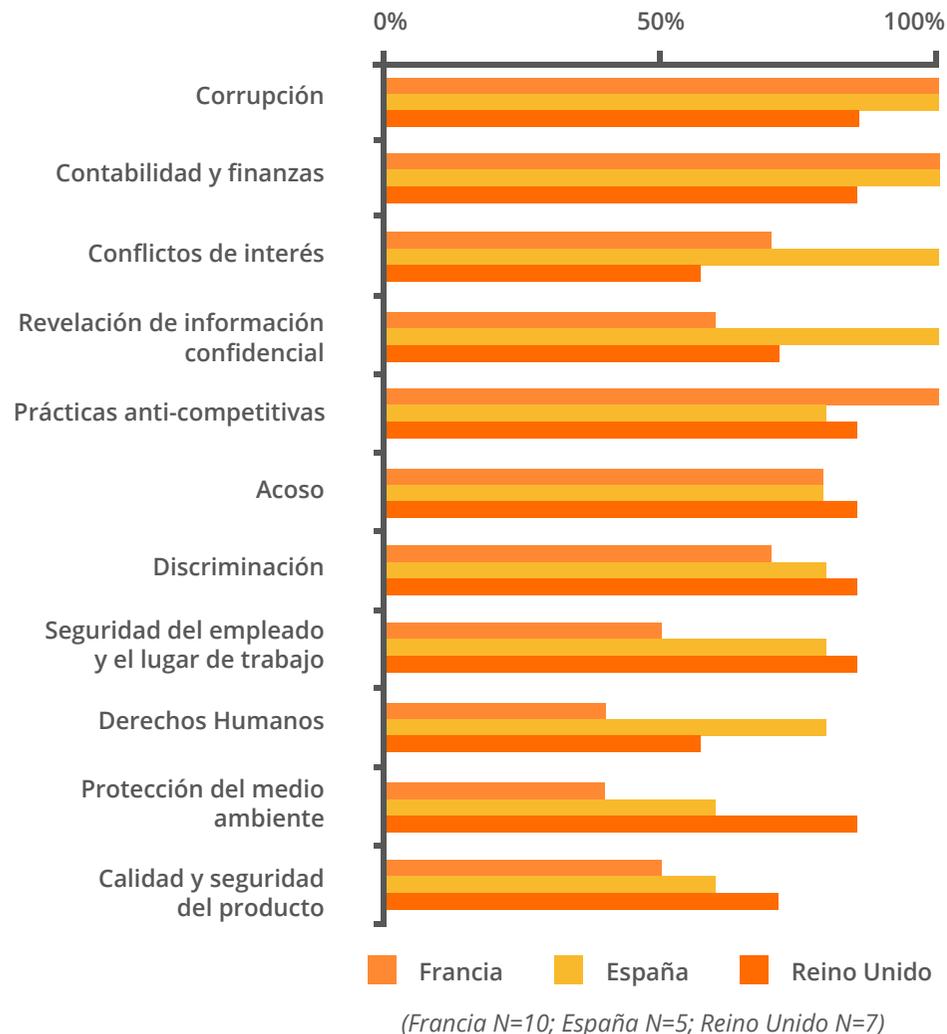
¿El sistema Speak Up permite abordar cualquier temática o tiene una serie de temáticas determinadas?



<sup>5</sup> A modo de ejemplo, un empleado puede estar descontento respecto a su nivel retributivo por múltiples razones, que no necesariamente pueden significar la existencia de un caso de discriminación (por competitividad, por el modelo de incentivos u otros). En este sentido, algunos sistemas pueden limitar el acceso al sistema de Speak Up para este tipo de cuestiones, tramitando únicamente aquellos casos en los que se alegue "discriminación". De no ser así, el departamento de Recursos Humanos es probablemente el órgano más cualificado para tratar el caso.

España y Reino Unido destacan por disponer de manera mayoritaria de sistemas abiertos, mientras que en Francia predominan los sistemas sujetos a restricciones temáticas. En los casos en que existen restricciones temáticas, estas tienden a responder a los principales aspectos relacionados con los códigos de conducta, fundamentalmente corrupción, irregularidades contables y financieras, conflictos de interés y confidencialidad.

### ¿En caso de tener temáticas determinadas, cuáles son las temáticas contempladas por el sistema Speak Up?

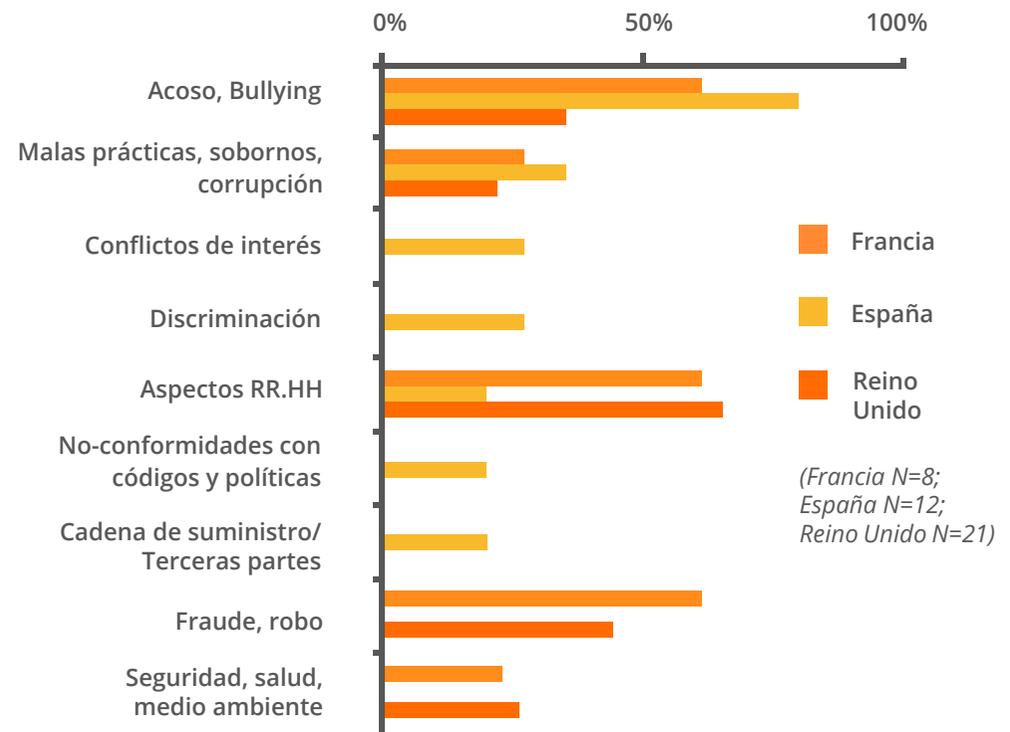


### Incidencia

Desde el punto de vista práctico, con el objetivo de determinar las temáticas, que han dado lugar a más denuncias y consultas, se ha pedido a las empresas enumerar los tres aspectos más alegados. Las temáticas más mencionadas están relacionadas con situaciones de acoso y bullying, malas prácticas, sobornos y corrupción, conflictos de interés, discriminación y otros aspectos de recursos humanos.

Destaca el hecho de que en España los aspectos de recursos humanos tienen un peso inferior con relación a Francia y Reino Unido, lo que puede estar asociado a una menor garantía de anonimato, entre otros factores.

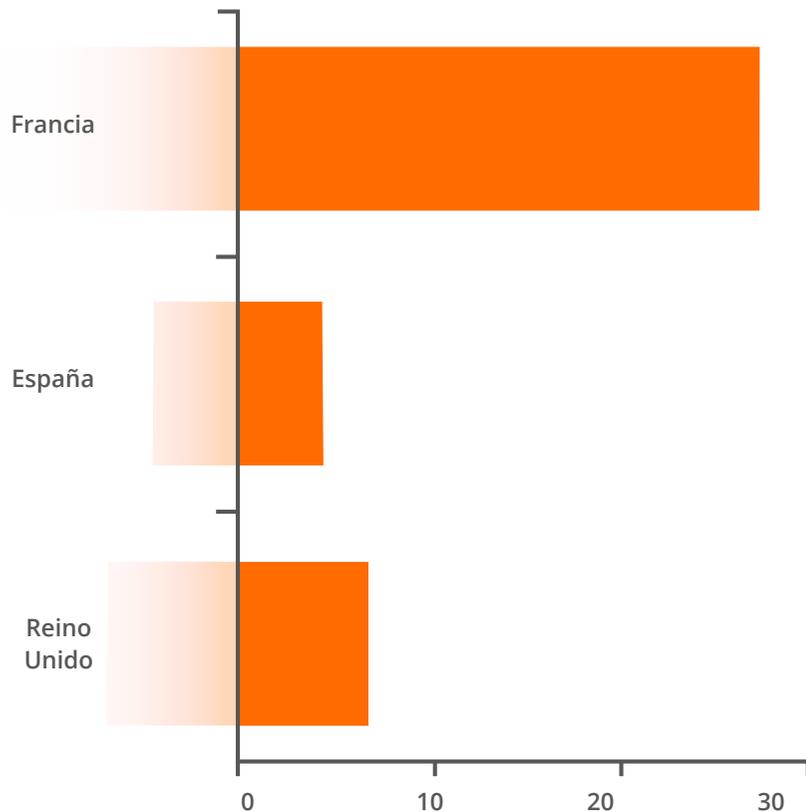
### ¿Qué temáticas han sido las más alegadas?



### 3.1.5. Índice de respuesta ante los casos

El grado de utilización de los sistemas Speak Up es muy diferente entre las distintas empresas y países. Son pocas las empresas que han facilitado el número de casos informados a través de estos sistemas. En España, el promedio se sitúa cerca de 3 casos por cada 1.000 empleados. En el resto de Europa, esta cifra asciende a 25. Por países, en Reino Unido, país en el que el grado de respuesta a la consulta ha sido mayor, el nivel se sitúa cerca de 7 casos por cada 1.000 empleados. En Francia la cifra se eleva a 28.

#### Número de informes por 1000 empleados

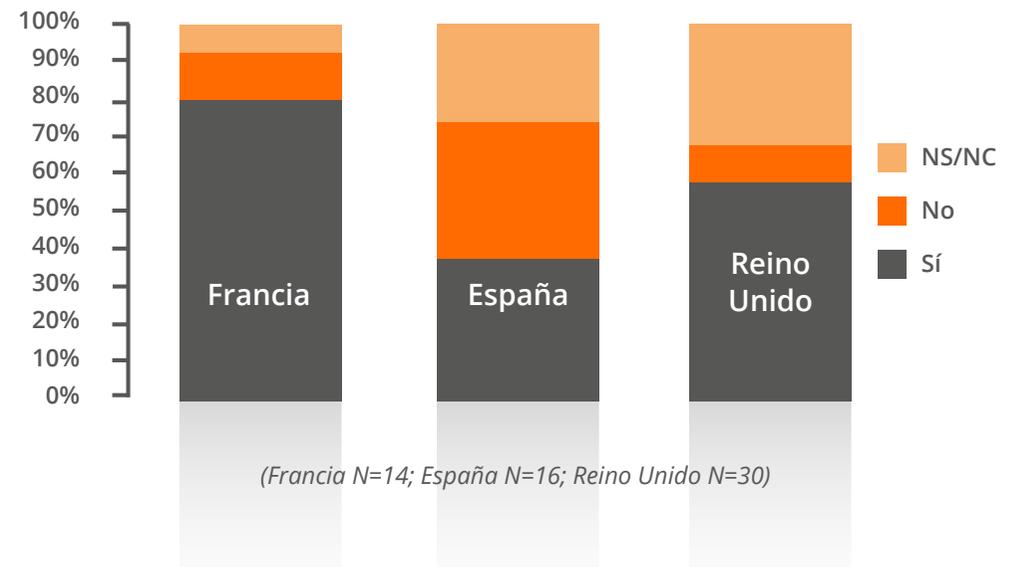


(Francia N=4; España N=5; Reino Unido N=6)

### 3.1.6. Otros canales de denuncia

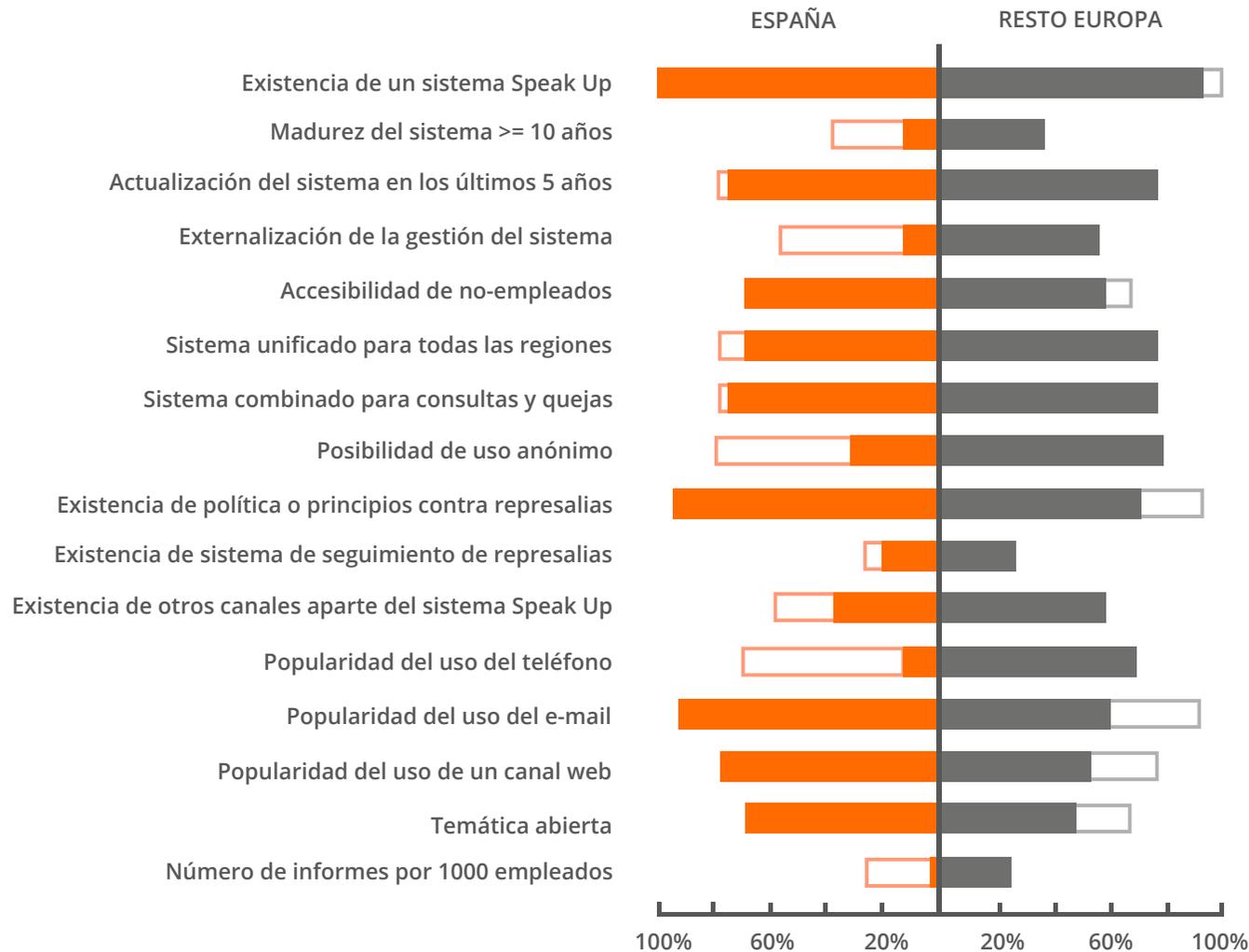
Además de los sistemas Speak Up, las empresas pueden contar con otros canales de denuncia de comportamientos no éticos.

#### ¿Se reciben informes a través de otros canales aparte del sistema Speak Up?



En Reino Unido y Francia, la mayoría de las empresas cuentan con múltiples sistemas para la recepción de denuncias. En cambio, en España, hay menos empresas que cuenten con sistemas adicionales al sistema Speak Up.

# 4. COMPARATIVA ESPAÑA VS. RESTO EUROPA



En España, la proporción de empresas que disponen de sistemas Speak Up, así como la proporción de empresas que cuentan con políticas y principios para eliminar las represalias son muy altas y están por encima de la media europea.

Ahora bien, los sistemas de las empresas españolas tienen, por lo general, menos madurez que los del resto de Europa. También tienen menor propensión a la externalización y menor tendencia a permitir el anonimato de las quejas y consultas. Estos factores podrían estar correlacionados tanto con el menor uso del teléfono como con el número final de veces que el sistema es utilizado.

- España
- GAP ES
- Resto Europa
- GAP EU

# 5. CASOS DE ESTUDIO



## Bankia

### DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

**Ética empresarial: Código Ético y de Conducta, impulsor de los valores de Bankia y referente de cómo hacer las cosas.**

Bankia ha construido su nuevo proyecto empresarial sobre la base de la ética y la integridad. “Empecemos por los principios” es el nombre de la campaña de comunicación que ya en 2012 transmitió a la sociedad española un renovado compromiso de la entidad para desarrollar su actividad de intermediación financiera de manera responsable. Como pilar básico, Bankia implanta y desarrolla un potente marco de actuación para inspirar, promover y monitorizar la buena conducta en sus operaciones y de sus colaboradores.

El Código ético de Bankia constituye la primera piedra del banco y contiene las normas y criterios de actuación de obligado cumplimiento, aplicables a todos los empleados y administradores de la entidad y a todas las actividades y negocios del Grupo.

Es una norma de obligado cumplimiento, que rige tanto las relaciones dentro de la compañía como aquellas que se mantienen con clientes, proveedores, accionistas y cualquier otro agente con el que Bankia se relaciona.

El código ético sigue fielmente los valores de Bankia:

- ✔ **Profesionalidad**
- ✔ **Integridad**
- ✔ **Compromiso**
- ✔ **Cercanía**
- ✔ **Orientación al logro**

Para la difusión del Código y por tanto su implementación real, se elaboró un plan de comunicación cuya finalidad era que todos los empleados se comprometieran a leerlo y cumplirlo. Posteriormente para asegurar el funcionamiento y seguimiento del mismo, se creó un canal confidencial de denuncias a través del cual, tanto empleados como proveedores, pueden elevar consultas o denunciar conductas en disconformidad con el código ético. Este canal es confidencial y está gestionado por una tercera parte independiente, lo que ofrece una mayor confianza a todos los usuarios del canal.

## 5. CASOS DE ESTUDIO



# Bankia

### FECHA DE INICIO DEL PROYECTO Y CALENDARIO CON LOS PRINCIPALES HITOS

INFORMACIÓN A DICIEMBRE DE 2015

El CEYC fue aprobado el 28 de agosto de 2013, seguido de la creación del Canal Confidencial de denuncias que entra en funcionamiento en septiembre de 2013. Todos los empleados de Bankia están obligados a su cumplimiento, por lo que tanto los empleados antiguos como los de nueva entrada reciben formación e información sobre el mismo a través de un clip formativo.

Desde el año 2013, en el que se puso en marcha el canal, el gestor externo del mismo elabora un informe mensual para el Comité de Ética y Conducta en el que se detallan, de forma anónima, las comunicaciones recibidas y su tipología (incluidas las no procedentes), la tipología por conducta irregular o consulta realizada y la agrupación afectada.

Indicadores relacionados:

- ✔ **Nº de denuncias recibidas y tramitadas: 9**
- ✔ **Nº de consultas recibidas y tramitadas: 1**

Más información [aquí](#) ➤

# 5. CASOS DE ESTUDIO



## CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

### DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

#### Los *Speak Up Systems* en el derecho español

Los mecanismos de *Speak Up*, canales de denuncia para el reporte interno de incidencias y denuncias, cuentan con una gran tradición en los Estados Unidos y el Reino Unido. No así en España, donde la implantación de este tipo de sistemas ha sido hasta hace bien poco solo una recomendación dirigida a sociedades mercantiles cotizadas.

La reforma del Código Penal, operada en el año 2010, supuso de *facto* la introducción en España de la primera exigencia legislativa de carácter general que obligaba a las empresas a poner en marcha sistemas eficaces de prevención del delito, bajo advertencia de incurrir en responsabilidad penal propia. La reforma del Código Penal del año 2015 ha concretado la exigencia anterior obligando a las empresas –a todas, con independencia de su dimensión o de su condición de cotizadas– a incluir en sus sistemas de prevención penal, entre otros extremos, un mecanismo para “informar de posibles riesgos e incumplimientos” (art. 31 bis.5 CP), lo que comúnmente denominamos **canales de denuncias**.

A continuación, se resumen algunas de las consultas que con más frecuencia se resuelven sobre la implantación de *Speak Up Systems*:

- ▀ **Confidencialidad vs. Anonimato.** ¿El canal de denuncias debe ser confidencial o anónimo? La experiencia norteamericana se ha decantado claramente por preferir los canales de *whistleblowing* anónimos frente a los confidenciales como medida más eficaz para el fomento del reporte de incidencias.

En España, el Gabinete Jurídico de la Agencia Española de Protección de Datos –en relación con una consulta formulada por una compañía farmacéutica antes de la reforma del Código Penal de 2010– informó sobre la incompatibilidad de la Ley de Protección de Datos con la naturaleza anónima de estos canales (“deberá exigirse que el sistema únicamente acepte la inclusión de denuncias en que aparezca identificado el denunciante”).

A falta de pronunciamiento judicial sobre la materia, en el Departamento de *Corporate Compliance* de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira se ha asumido como propio el criterio orientador establecido

# 5. CASOS DE ESTUDIO



## CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

### DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

por el Grupo de Trabajo creado por el artículo 29 de la Directiva 95/46/CE en su informe WP117, según el cual “los programas de denuncia de irregularidades deberían estar creados de tal manera que no fomenten los informes anónimos como la manera habitual de presentar una queja (...); eso sí, si a pesar de lo anterior “la persona que informa al programa sigue queriendo permanecer en el anonimato, el informe se aceptará”.

- **Alcance.** ¿Es compatible con la ley el establecimiento de un canal de denuncias limitado a directivos o es necesario abrirlo a todo el personal de la empresa? El Código Penal no especifica, pero es evidente que un canal restringido tendrá menor eficacia preventiva, tanto de conductas delictivas como de responsabilidades penales, que uno abierto a todos los empleados. ¿Debe facilitarse acceso al canal de denuncias a proveedores, clientes o competidores? Los canales de denuncia públicos tienen mucho arraigo en entornos anglosajones y son una *best practice* muy recomendable, quizá como segundo paso en la implantación de un modelo de *Corporate Compliance*.

- **Externalización.** ¿Permite el Código Penal la externalización del canal de denuncias para mejorar la independencia y confidencialidad del mismo? Sí, sin duda. El Código Penal español exige que la empresa designe un órgano propio –interno– para la “supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado”. Sin embargo, ello no impide que dicho órgano de la persona jurídica pueda externalizar alguna de sus funciones, como la gestión del canal de denuncias. Es además una recomendación de la Fiscalía General del Estado en su Circular 1/2016 y, de hecho, hace ya tiempo que desde el Departamento de *Corporate Compliance* de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira se asumen este tipo de externalizaciones como parte de los servicios de asesoramiento jurídico en materia de prevención penal.

Más información [aquí](#) ↗

## 5. CASOS DE ESTUDIO



*Lilly*

### DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Lilly es una compañía global y como tal, debe asegurar una conducta íntegra en todos los mercados en los que está presente. En este sentido, existen dos retos importantes. En primer lugar, que los empleados de la compañía desarrollen prácticas coherentes en todo el mundo. En segundo lugar, esa integridad debe estar adaptada a los marcos legales y culturales de los países en los que se opera. Por ello, la compañía dispone de un potente diseño funcional de su **programa de Ethics and Compliance**.

Este programa es dirigido por un Chief Ethics and Compliance officer en la sede central, responsable de la supervisión del sistema global de Ethics and Compliance que reporta directamente al CEO. Para preservar la independencia de esta función, cada país dispone de un Director de Ethics and Compliance que reporta directamente a la matriz lo que facilita su labor de monitorización y gestión.

El programa de Ethics and Compliance es uno de los componentes en la forma de hacer negocios de Lilly. Por ello, la compañía dispone de diversas políticas y normas sobre las interacciones éticas con sus socios externos.

Para una mejor adaptación al contexto local, Lilly España, como el resto de las afiliadas de la compañía en todos los países donde opera, replica esas políticas y procedimientos corporativos adaptándolos según aplique la legislación y regulación sectorial. Estos procedimientos locales son revisados según las necesidades o cambios relevantes en la compañía y según determine la legislación o regulación nacional.

# 5. CASOS DE ESTUDIO



## DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA

Los principales aspectos de integridad del programa son los siguientes:

- ✔ Requisitos y las limitaciones en los patrocinios realizados a profesionales sanitarios en actividades de formación médica continuada, como invitaciones a reuniones científicas etc.
- ✔ Relaciones éticas con terceras partes.
- ✔ Requisitos y límites de hospitalidad y recepción de obsequios.
- ✔ Relación con asociaciones de pacientes.
- ✔ Procesos comerciales con proveedores.
- ✔ El proceso anticorrupción.

Además, Lilly viene demostrando un compromiso con la transparencia de sus relaciones con los profesionales y organizaciones sanitarias tanto por procesos que pone en marcha internamente como su adherencia a la iniciativa de Transparencia europea que a través de Farmaindustria se pone en marcha en 2016. Esta iniciativa busca demostrar que éstas relaciones son legítimas, necesarias y beneficiosas y que además

la transparencia genera confianza y la confianza a su vez nos llevara a conseguir la credibilidad que como industria nos merecemos.

A través de la formación y la información, Lilly España garantiza que los empleados son conscientes y conocen los procedimientos relevantes y aplicables para su desempeño, además de ofrecerles repositorios de información de fácil acceso y vinculada a su perfil de empleado.

En el marco de este programa existe un canal de denuncia ante situaciones de incumplimiento en relación a los requisitos, procedimientos y políticas establecidas, o bien situaciones no éticas que el empleado identifique. Este canal supone una línea de comunicación directa y anónima. Los responsables de llevar a cabo posibles investigaciones al respecto son las áreas de **Recursos Humanos, Legal y Ethics and Compliance.**

Más información [aquí](#) ➤

# 6. CONCLUSIONES

Este estudio pone de manifiesto que estamos siendo partícipes de una mega tendencia a nivel empresarial: la era del *compliance*. Los acontecimientos de la última década, en la esfera pública y privada dentro y fuera de nuestras fronteras, han propiciado un importante impulso regulatorio y una mayor apreciación respecto de las políticas de integridad, buen gobierno y lucha contra la corrupción por parte de reguladores e inversores.

España ha experimentado un fuerte dinamismo de cara a integrar sistemas de *compliance* en los últimos años. Se observa un elevado grado de implantación en el universo cotizado español. Un 100% de compañías en nuestra muestra –que representa el 46% del IBEX-35- han incorporado este tipo de herramientas en su operativa ordinaria.

Las empresas españolas se encuentran en una fase temprana en el proceso de integración y maduración de sus sistemas Speak Up. Esta relativamente baja madurez –el 87% de los sistemas tienen menos de 10 años de vida, frente al 57% en Holanda, 60% en Reino Unido y 71% en Francia- tiene como principal ventaja que los sistemas han ido acomodando las últimas tendencias en materia de *compliance*.

No obstante, los datos reflejan la existencia de gaps con respecto a otros países, algunos de los cuales pueden suponer una menor eficacia o grado de utilización de los sistemas Speak Up de las empresas españolas. Estos gaps existentes guardan relación con la generación de confianza en el usuario potencial de los sistemas Speak Up:

- **Predominan los sistemas no anónimos:** El no anonimato de un usuario puede reducir su propensión a denunciar/consultar determinadas conductas, especialmente cuando el usuario no tiene una participación directa, o cuando no tiene la percepción de que existan garantías suficientes de confidencialidad. Los sistemas con mayor tasa de utilización, sin embargo, tienden a ser anónimos.
- **El teléfono, un canal poco favorecido en España:** El correo electrónico es el principal canal de comunicación en las empresas españolas, frente a otras alternativas. El estudio revela que aquellos países con una mayor utilización de sus sistemas, tienen mayor propensión a facilitar el acceso telefónico y gran parte de las consultas/denuncias se hacen finalmente por esa vía.
- **Abiertos para recepción, cerrados para el análisis:** Los sistemas Speak Up en España presentan cierta asimetría con respecto al resto de países. Por una parte, los sistemas suelen estar más abiertos a grupos de interés más allá de empleados (clientes, proveedores, etc.) que otros países de referencia. Por el contrario, los sistemas tienden a ser gestionados internamente y no delegados a terceras partes independientes. Los países con mayor tasa de utilización, suelen ser aquellos con mayor externalización de la gestión.

# 6. CONCLUSIONES

Como conclusión, se observan importantes avances en la adopción de herramientas y procesos de gestión de los procesos de integridad en las empresas españolas. En los próximos años éstas deberán reforzar las garantías para una mayor confianza de los usuarios en estos sistemas.

Entre otros ajustes, algunas de las posibles revisiones pueden incluir una mayor apuesta por mecanismos anti-represalias, la admisión de denuncias/consultas anónimas y el empleo de servicios de tercera parte independiente para la gestión de los sistemas Speak Up. Como revela la casuística de los países con mayor tradición, los sistemas Speak Up son evolutivos y precisan de revisiones periódicas. Estamos todavía en el principio de una larga tradición.

# ANEXO 1. Metodología llevada a cabo para el desarrollo del estudio sobre el nivel de integración de los sistemas **SPEAK UP**

Se ha llevado a cabo una investigación descriptiva con el objetivo de evaluar el nivel de integración de los sistemas Speak Up en grandes empresas que cotizan en los índices de referencia de las bolsas europeas, así como la evaluación de los distintos aspectos que conforman estos canales de denuncia.

Para ello se ha distribuido un cuestionario de recopilación de información diseñado en base a las variables más importantes de un sistema Speak Up, tales como madurez, dinamismo, tipo de gestión, nivel y tipo de acceso, alcance y garantías de no represalias, principalmente.

El análisis de los resultados individualizados a nivel país (sección 3), se ha realizado para muestras que cuentan con, al menos, un 30% de representatividad del índice de referencia sin ponderar por capitalización. En este caso son Francia, España y Reino Unido. Para el análisis de los datos a nivel agregado se han contabilizado todas las respuestas. Para la comparativa de España frente al resto de Europa, se ha procedido a ajustar la media Europea que resulta de excluir los datos de España (Europa ex-España).

País	Índice	Universo	Muestra	Porcentaje*
<b>España</b>	<b>IBEX 35</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>46%</b>
Francia	CAQ 40	40	17	43%
Reino Unido	FTSE 100	100	30	30%
Holanda	AEX	25	7	28%
Alemania	DAX	30	5	17%
Italia	MIB 30	30	3	10%

\* Porcentaje calculado sobre el total de compañías, no ponderado por capitalización.

# Información de los partners del estudio



## **FORÉTICA**

Forética es la asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial / sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Más información en [www.foretica.es](http://www.foretica.es) ↗



## **INSTITUTE OF BUSINESS ETHICS (IBE)**

El IBE es una organización que tiene como misión fomentar los valores éticos en el mundo empresarial a partir del fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la ética y la incorporación de buenas prácticas en las organizaciones (códigos de conducta, formación a empleados y relaciones con grupos de interés). Más información en [www.ibe.com.uk](http://www.ibe.com.uk) ↗



## **CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES (CEA)**

El CEA es una asociación cuyo objetivo es influenciar a los decisores públicos y a las organizaciones privadas sobre la incorporación de valores éticos a nivel organizacional. Esta asociación agrupa a un perfil variado de entes, que van desde organizaciones profesionales, asociaciones, entidades de formación hasta expertos e investigadores.

Más información en [www.cercle-ethique.net](http://www.cercle-ethique.net) ↗



Forética  
C/Almagro 12, 3º Planta  
28010 Madrid  
91 522 79 46 - [foretica@foretica.es](mailto:foretica@foretica.es)