



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

U P C T



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Los programas de *Compliance*.

Repercusiones en el órgano de administración de las sociedades de capital.

SHEILA ROMERO MARTÍNEZ

Directora: Dra. María del Mar Andreu Martí

Curso académico 2019/2020

**Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de graduada en
Administración y Dirección de Empresas**

Los programas de *Compliance*.

Repercusiones en el órgano de administración de las sociedades de capital.

Abreviaturas

FCPA: Foreign Corrupt Practices Act.

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

CP: Código Penal.

LSC: Ley de Sociedades de Capital.

SGC: Sistemas de Gestión de Cumplimiento.

CO: Compliance Officer.

AA.VV.: Autores varios.

BOE: Boletín Oficial del Estado.

pp: Páginas.

CEUPE: Centro Europeo de Postgrado.

Los programas de *Compliance*.

Repercusiones en el órgano de administración de las sociedades de capital.

ÍNDICE

Abreviaturas	3
I. Preliminar	7
II. Antecedentes	8
III. Concepto y funciones.	10
IV. Obligatoriedad de la implantación de los programas de cumplimiento	13
1. Beneficios de su aplicación	15
2. Consecuencias de su inaplicación	18
V. Repercusiones jurídicas del compliance en la responsabilidad de los administradores.	¡Error! Marcador no definido.
1. Responsabilidad de los administradores en las sociedades de capital.....	20
2. Deberes de los administradores.....	23
2.1 Deber de lealtad	24
2.2 Deber de diligencia.....	27
3. Cómo incide el compliance en la responsabilidad de los administradores	30
VI. Procedimiento de implantación	31
1. Fases del procedimiento	32
2. Eficacia del programa	35
3. Compliance officer.....	36
3.1. ¿Qué es un <i>compliance officer</i> ?.....	36
3.2 Funciones del <i>compliance officer</i> :.....	38
3.3. Responsabilidad penal del <i>compliance officer</i>	42
VII. Dificultades empresariales para la aplicación de los programas de cumplimiento .	44
VIII. Bibliografía	48
VIII. Webgrafía	50

Los programas de *Compliance*.

Repercusiones en el órgano de administración de las sociedades de capital.

I. PRELIMINAR.

Este Trabajo de Fin de Grado es realizado con el objeto de obtener el título de Graduada en Administración y Dirección de Empresas, el cual supone 12 créditos de los 240 que constituyen el plan académico en la Universidad Politécnica de Cartagena.

Elegí Derecho mercantil como materia para realizar este trabajo debido a que cuando la cursé en el segundo año me gustó bastante. En principio pensé hacerlo sobre competencia desleal puesto que fue un tema que me atrajo mucho desde que supe de él. Pero la Dra. María del Mar Andreu Martí, directora de este Trabajo Fin de Grado, me ofreció otros temas, entre los que podemos encontrar el traslado internacional del domicilio social, la fusión transfronteriza de sociedades, el *blockchain* y el *compliance*.

Finalmente, tras investigar un poco sobre cada uno de los temas descarté mi idea inicial sobre la competencia desleal y decidí hacer el trabajo sobre la temática del *compliance*, debido a que es un tema que me resulta muy interesante y de importancia creciente.

Para realizar este Trabajo he utilizado las fuentes jurídicas tradicionales, es decir, la reciente normativa, la jurisprudencia y la doctrina al respecto. Respecto de esta última, debe advertirse de las dificultades para su obtención ya que, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, no he podido obtener bibliografía de la biblioteca de la Facultad como hubiera sido deseable. Por este motivo, me he tenido que limitar a la obtenida tanto de Google académico, como a la proporcionada por María del Mar Andreu, así como, páginas web a las que he accedido a través de internet.

Y, por último, en cuanto a la estructura del trabajo, abordaré temas como qué es el *compliance*, cuáles son sus antecedentes, para qué sirve este, qué empresas están obligadas o no a contar con un programa de *compliance*, cuáles son los beneficios de aplicar este programa y las consecuencias de no hacerlo, cómo repercute en la responsabilidad de los administradores, así como, cuáles son los deberes con los que estos deben cumplir. Por otra parte, se aborda el procedimiento que hay que seguir para implantar uno de estos programas en una empresa y las dificultades que pueden surgir en el proceso de implantación.

II. ANTECEDENTES.

El *compliance*, en su terminología castellana programas de cumplimiento, es una tendencia que se viene utilizando desde hace casi 50 años, aunque su aplicación se ha visto incrementada significativamente durante las dos primeras décadas del siglo XXI; tendencia que irá acrecentándose en el futuro.

Para conocer su origen, debemos remontarnos a los años 70, exactamente al momento en el que tiene lugar la lucha de bloques que supuso la Guerra Fría, entre EE.UU. y la Unión Soviética. En aquel momento tienen lugar dos hechos muy relevantes. El primero, el Caso Watergate que fue un escándalo político provocado por cinco agentes de la CIA que robaron documentos en las oficinas Watergate y trataron de espiar las comunicaciones del Partido Demócrata. El segundo, la campaña llevada a cabo por la Unión Soviética en todo el mundo como consecuencia de las prácticas corruptas realizadas por las multinacionales americanas. A causa de todo ello, se realizaron investigaciones por parte de las autoridades, tratando así de lograr un comportamiento empresarial más ético. En consecuencia, se promulgó la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) para que se considerara ilegal que ciertas personas y entidades realizaran pagos a funcionarios de gobiernos extranjeros con el fin de ayudarlos a obtener o retener negocios¹. Dicha regulación exigió a las entidades, por primera vez, el nombramiento de un *compliance officer* para que tratara de evitar estas prácticas. Cabe destacar que la FCPA es el origen de todos los Sistemas de *Antibribery* desarrollados con posterioridad².

Por otra parte, en los 2000 surge el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) con el fin de ofrecer orientación y liderazgo frente a la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, así como elaborar recomendaciones para todo tipo de entidades³.

Al tiempo, se introdujeron en EE.UU. las *Organizational Guidelines* que modificaron el sistema jurídico americano tras ser aprobada la *Sentencing Reform Act* que implantó regímenes

¹ Para más información consúltese en DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE EEUU., “Ley de prácticas corruptas en el extranjero”. Recuperado de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

² Sobre ello vid. BONATTI BONET, F., “Legal compliance (I): Una breve historia”. Recuperado de <https://www.bonattipenal.com/legal-compliance-i-una-breve-historia/>

³ Para consultar qué es el COSO vid. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

legales de sentencia determinada, con el fin de atenuar la pena de las empresas que hubiesen incorporado un programa de *compliance*.

Hay que tener en cuenta, además, que EE.UU. fue quien empujó a los países miembros de la OCDE a firmar en 1997 el *Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales e Internacionales* que dio lugar a la modificación de la FCPA, incluyéndose con ella cláusulas de extra-territorialidad que implicaban el enjuiciamiento de cualquier persona, ya fuese física o jurídica, nacional o extranjera, que se viera vinculada al país que infrinja la ley.

Más tarde, tras producirse nuevos escándalos en EE.UU. se promulga en 2002 la *Sarbanes-Oxley Act*, buscando con ella proteger a los inversores de los informes fraudulentos de las entidades, a través del establecimiento de unas condiciones legales muy exigentes en relación con la veracidad de estos informes. Esta Ley provocó que las exigencias de los Programas de *Compliance* se volvieran más severas y amplias, tanto en Europa como en EE.UU.

Las leyes relacionadas con los Programas de *Compliance* se han incorporado al ordenamiento jurídico de España para intentar terminar con las malas prácticas llevadas a cabo por parte de las empresas, especialmente en relación con el blanqueo de capitales y la protección de datos, pues cada vez se acude con más frecuencia a la realización de estas malas prácticas para tratar de resolver los problemas en los que las empresas se ven inmersas, vulnerando así la legalidad.

El *compliance* penal es una materia naciente, por lo que debe nutrirse de las fuentes anglosajonas. Puede ser por ello que, en la reforma llevada a cabo en el Código Penal, inspirada en el Decreto Legislativo número 231, de 8 de junio de 2001 vigente en Italia, el legislador español pretende determinar, de forma clara, como después estudiaremos, cuáles son los factores que deben contener los programas de prevención de riesgos penales para disfrutar de la eximente de responsabilidad⁴.

En concreto, se introdujo en nuestro país con la reforma del Código Penal de 2010 que introdujo el régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas, mediante la Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio⁵, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código

⁴ Con mayor profundidad vid. FORTUNY, M., “¿Qué sabemos del origen del Compliance Penal, el concepto de moda?”. Recuperado de <https://www.diariojuridico.com/que-sabemos-del-origen-del-compliance-penal-el-concepto-de-moda/>

⁵ BOE 23 de junio de 2010, núm. 152.

Penal. No obstante, hasta la reforma de 2015 no se introduce la primera regulación del *compliance*, mediante la Ley Orgánica 1/2015 de 30 de marzo⁶, por la que se vuelve a modificar la Ley Orgánica 10/1995⁷, de 23 de noviembre, del Código Penal⁸. Con estas reformas se introdujeron normas que han tenido un gran impacto en la regulación de la responsabilidad de las personas jurídicas.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no en todos los países europeos se ha regulado la responsabilidad penal de las personas jurídicas. A pesar de ello, la cultura de estos programas se ha establecido actualmente en algunos sectores, como es el caso de las entidades financieras, que se han visto obligadas a desarrollarlos como consecuencia de la normativa contra el blanqueo de capitales.

No obstante, tras haberse producido en los últimos años un gran número de escándalos políticos, societarios y de corrupción se han introducido cambios considerables con el fin de controlarlos de forma adecuada e instaurar procesos de actuación⁹.

III. CONCEPTO Y FUNCIONES.

El *compliance* es un instrumento indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones y muy útil para desempeñar el “debido control” mencionado en el Código Penal, pues estas deben hacer frente a numerosas exigencias. Se puede definir, desde un punto de vista estricto, como el conjunto de actuaciones y de buenas prácticas llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin de eludir aquellos comportamientos de su personal, que podrían suponer algún riesgo para la empresa y desencadenar la comisión de un delito¹⁰. Para ello, es necesario que en las sociedades se identifiquen los riesgos a los que podrían enfrentarse, así

⁶ BOE 31 de marzo de 2015, núm. 77.

⁷ BOE 24 de noviembre de 1995, núm. 281.

⁸ Más información en MEDEL IGLESIAS, E., “Compliance: modelo y sistema de prevención penal”. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=221716>

⁹ CEUPE., ¿Qué es el compliance? Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/compliance-que-es.html>

¹⁰ En este sentido vid. RAYÓN BALLESTEROS, MR., “Los programas de cumplimiento penal: origen, regulación, contenido y eficacia del proceso”. *Anuario jurídico y económico escorialense*, 2018, p. 14.

como instaurar una serie de instrumentos con los que controlar, prevenir, gestionar y reaccionar a los mismos¹¹.

En definitiva, es una forma de dirección diligente de las empresas hasta el punto que se ha afirmado que *“Para un gran número de entidades este –el compliance- ha pasado a ser obligatorio, de forma que debe formar parte de la estrategia y de la estructura interna de cada organización, con el fin de cumplir con las disposiciones legales establecidas o poder protegerse ante situaciones de riesgo que podrían suponer una dificultad para la continuidad y estabilidad de la actividad que estas realizan”*¹².

En España, el art. 31 bis CP incorporado por la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas en nuestro ordenamiento, así como las posibles sanciones. Con la implantación de los Programas de *Compliance* se pretende que las empresas puedan eximirse de la responsabilidad penal por los delitos que se hayan cometido por cuenta de la misma o en su nombre.

Con carácter general, se ha afirmado que para que los Programas de *Compliance* se desarrollen de forma adecuada, sean eficaces y puedan atenuar o eximir la responsabilidad penal de la persona jurídica, será necesario que cumplan una serie de requisitos¹³. En concreto, los siguientes:

- Identificar los riesgos a los que la empresa podría tener que enfrentarse.
- Implantar procedimientos para la formación de la voluntad de la persona jurídica, la adopción de decisiones y la ejecución de estas en relación con dichos procedimientos.
- Establecer modelos adecuados para realizar la gestión de los recursos financieros para evitar que se produzca algún delito.
- Implantar la obligación de comunicar al organismo que se encarga de vigilar el funcionamiento del modelo de prevención sobre los posibles incumplimientos o riesgos que se puedan ocasionar.

¹¹ En este sentido vid. WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION., “Acerca del compliance”. Recuperado el 12/03/2020 de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

¹² WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION., “Acerca del compliance”. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

¹³ Vid. entre muchos otros CUEVAS, J.A., “¿Qué es el Compliance penal?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/corporate-programa-compliance-penal/>

- Establecer un sistema con el que sancionar de forma apropiada el incumplimiento del modelo adoptado.
- Realizar auditorías de forma periódica para verificar el modelo establecido y las modificaciones que se le hayan podido introducir cuando se cometan infracciones en relación con lo dispuesto en este o cuando se realicen cambios en la organización.

No obstante, existen diversas normas, tanto nacionales como internacionales, que pueden servir como referencia para diseñar el modelo más adecuado en todo momento y, además, de una forma óptima, como pueden ser:

- La Norma ISO 19600 sobre gestión de los Programas de *Compliance*¹⁴.
- La Norma ISO 37001 acerca de la prevención del soborno y la corrupción¹⁵.
- La Norma UNE 19601 sobre *compliance* penal¹⁶.

Algo muy importante que hay que tener en cuenta en relación al programa establecido en la empresa es que este debe adaptarse a la misma e incluir los elementos que enumera el artículo 31 bis del CP, así como que, debe nutrirse de los controles y aspectos previstos en otros modelos o incluso de algunas buenas prácticas que sean efectivas con el fin de suavizar los riesgos a los que debe enfrentarse la sociedad.

Estos programas permiten a las empresas tener un mayor control sobre su forma de actuar, lo que les va a posibilitar tener la capacidad necesaria para adoptar decisiones con las que mitigar los riesgos a los que se enfrentan. Estos también les permiten detectar incidencias y fraudes, tanto en la gestión comercial como en la operativa, así como, acreditar ante autoridades y terceros el grado de cumplimiento que estas poseen, permitiéndoles probar tanto su compromiso con las buenas prácticas como con la ley¹⁷.

Por tanto, si se quiere evitar la responsabilidad penal que puede recaer sobre las empresas, así como garantizar su estabilidad y continuidad, es altamente recomendable establecer en ellas

¹⁴ Sobre ello vid. ISOTOOLS EXCELLENCE., “ISO 19600”. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-19600-compliance/>

¹⁵ Para más información consúltese ISOTOOLS EXCELLENCE., “ISO 37001 ¿Cuál es la importancia que tiene prevenir el soborno?”. Recuperado de <https://www.isotools.org/2019/02/11/iso-37001-cual-es-la-importancia-que-tiene-prevenir-el-soborno/>

¹⁶ En este sentido vid. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN., Norma española UNE 1960, “Sistemas de gestión de compliance penal. Requisitos con orientación para su uso”. Recuperado de <http://lyeabogados.com/wp-content/uploads/2018/10/UNE-19601.pdf>

¹⁷ Más información en CUEVAS, JA., “¿Qué es el Compliance penal?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/corporate-programa-compliance-penal/>

Programas de *Compliance*. Al tiempo, también supone una posibilidad de crecimiento real para la empresa ya que, si los trabajadores de cada empresa toman conciencia de los delitos que pueden ocasionar con alguna de sus actuaciones y tienen capacidad para evitarlos, podrán lograr una empresa más eficiente y que, por tanto, crezca económicamente y tenga mayor número de clientes¹⁸.

IV. OBLIGATORIEDAD DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO.

El art. 31 bis CP, que se introdujo con la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, constituye un hito en nuestro ordenamiento jurídico porque por vez primera regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Dicho precepto, como veremos, no obliga a ninguna persona jurídica a aplicar un Programa de *Compliance*. No obstante, podemos considerar que su incorporación es altamente recomendable y conveniente porque su no implementación implica para las empresas la asunción de importantes riesgos tanto a nivel personal, debido a la concurrencia de penas de privación de libertad establecidas al órgano de administración, como a nivel económico, debido a las sanciones que se les puede aplicar a estas¹⁹. Es decir, nuestro ordenamiento no obliga a ninguna empresa a establecer un Programa de *Compliance*, pero su no aplicación podría suponer para las mismas un gran problema si estas cometieran algún delito, ya que no podrían eximir su responsabilidad penal o, en su caso, atenuarla, debiendo cumplir la sanción impuesta.

En definitiva, es aconsejable que las empresas establezcan uno de estos programas, pues como señala el art. 31 bis CP en sus apartados 2 y 4, esta es la única forma en que las empresas pueden eximir o atenuar su responsabilidad.

Además, es importante aplicar estos programas debido a que las personas jurídicas no responderán únicamente por las actuaciones llevadas a cabo por ellas mismas, sino que, como

¹⁸ En este sentido vid. MORENO GARCÍA, E., “¿Qué es el compliance?”. Recuperado de <http://www.autonomo.es/opinion/item/5403-que-es-el-compliance>

¹⁹ Para más información BUFETE MOYA JOVER & ASOCIADOS., “¿Es obligatorio un compliance penal?”. Recuperado de <https://www.bufetemoyajover.com/compliance-officer/es-obligatorio-un-compliance-penal>

menciona el art. 31 bis CP también estarán obligadas a responder por los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas.

No obstante, es preciso señalar que existen una serie de excepciones, pues hay determinadas personas jurídicas que quedan obligadas a implementar Programas de *Compliance* en función de normas concretas. Entre ellas, podemos citar, el caso de los clubes de fútbol y de los partidos políticos²⁰.

En el caso de los clubes de fútbol, es el Estatuto de la Liga de Fútbol Profesional, de 26 de septiembre de 2016, quien exige en su art. 55.19. 1.a²¹, la adopción de un modelo que cuente con medidas para prevenir la realización de algún tipo de delito o reducir el riesgo en el que podrían incurrir. En concreto, dicho precepto establece que estas entidades deben *“Adoptar y ejecutar con eficacia modelos de organización y gestión que incluyan las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir la comisión de delitos o reducir significativamente el riesgo de su comisión, en los términos previstos en el artículo 31 bis CP. Asimismo, dichos modelos deberán contener las medidas y planes de vigilancia o control que, en cada momento, exija la LIGA en materia de Integridad, para evitar la infracción contenida en el art. 69, apartado i) de los Estatutos Sociales.”*

Por lo que concierne a los partidos políticos estos quedan obligados a establecer un Programa de *Compliance* por el art. 9 bis de la Ley Orgánica 6/2002, de 27 de junio, de Partidos Políticos²², que establece que deberán incluir en sus normas internas un modelo con el que prevenir actuaciones que sean contrarias al ordenamiento jurídico, en relación con lo previsto en el art. 31 bis CP. En concreto, señala que *“Los partidos políticos deberán adoptar en sus normas internas un sistema de prevención de conductas contrarias al ordenamiento jurídico y de supervisión, a los efectos previstos en el artículo 31 bis del Código Penal.”*

En conclusión, podemos decir que, con carácter general, nuestro ordenamiento jurídico no obliga a ninguna persona jurídica a implementar un Programa de *Compliance*, pero como

²⁰ En este sentido vid. CONTIAC ABOGADOS., “¿Es obligatorio el Compliance para las empresas?”. Recuperado de <https://www.contiac.com/post/2018/06/21/-es-obligatorio-el-compliance-para-las-empresas>

²¹ Pueden consultarse estos Estatutos en <https://files.proyectoclubes.com/mirandes/201701/24184638estatutos-lfp.pdf>

²² BOE núm. 154, de 28 de junio de 2002.

veremos en los siguientes epígrafes, su no aplicación conlleva una serie de consecuencias negativas, aportando beneficios su aplicación.

Por último, conviene referirnos a la especial situación de las empresas de reducido tamaño, incluidas las microempresas, que, como es sabido, constituyen el porcentaje mayor de nuestro tejido empresarial. En estas por sus especiales características y los costes que supondría en sus estructuras podría resultar coherente no implantar estos programas e incluso, en algunas ocasiones, podrían llegar a estar protegidas ante esta decisión por la “*business judgment rule*”, por la cual los jueces no verificarán que la decisión del administrador de la empresa de no implantar uno de estos programas es correcta, siempre que dicho administrador se haya informado debidamente antes de adoptar la decisión, se haya decidido en función de los intereses de la empresa y esta no sea ilegal o contraria a los estatutos de la misma²³. Así, en caso de que esta empresa cometa algún tipo de delito penal no podrá eximir o atenuar su responsabilidad, pero es de vital importancia tener en cuenta que en las empresas de reducido tamaño es muy difícil cumplir con los requisitos establecidos en el art. 31 bis CP para determinar la pena²⁴.

1. BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN

Independientemente de que un Sistema de Gestión de *Compliance* (SGC) se establezca en una empresa, con el objeto o no de prevenir los riesgos penales en los que esta pueda incurrir, los beneficios que le aporta son diversos. Pero, no podemos olvidar que, en la actualidad el *compliance* analiza distintos bloques normativos, entre los que podemos destacar fiscalidad y seguridad social, soborno y corrupción, consumidores y seguridad e igualdad en el trabajo, y por tanto, el establecimiento de un SGC que no realice un análisis de los distintos riesgos penales de cada uno de los bloques normativos que pueden afectar a las sociedades, es incompleto²⁵.

²³ Puede consultarse en ALFARO ÁGUILA-REAL, J., “La business judgment rule no es igualmente eficiente para todas las compañías”. Recuperado el 20/05/2020 de <https://derechomercantilesana.blogspot.com/2011/08/la-business-judgment-rule-no-es.html>

²⁴ GIMENO BEVIÁ, V., “Los programas de compliance como manifestación del deber de diligencia de los administradores”, *Revista de Derecho de Sociedades.*, núm. 55, 2019, pp. 15-17, p 16.

²⁵ Con mayor profundidad vid. GARBERÍ, A., “¿Cuáles son los beneficios de un sistema de compliance?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/beneficios-compliance/>

Es por ello que, aquellas entidades que en 2010 ya contaban con un SGC amplio, momento en el que entró en vigor la responsabilidad penal de la persona jurídica, han incorporado la gestión de los riesgos penales y, por otra parte, aquellas que en ese momento no contaban con un SGC y como consecuencia de la reforma del Código Penal de 2010 decidieron establecerlo, verán como sus consejeros le recomiendan no realizar únicamente el análisis de los riesgos penales, debido a que hay una gran variedad de tipos penales que pueden perjudicarlo y que requieren que se realice un análisis de los riesgos incluidos en los bloques citados anteriormente. Por este motivo, en la actualidad, se habla de la transversalidad del *Compliance Penal*.

Entre los beneficios que suponen para las empresas establecer un SGC podemos encontrar, como indica Alex Garberí, los siguientes²⁶:

- Evitar el establecimiento de condenas penales a la persona jurídica, a los administradores y al personal de la sociedad:

Dado que los Programas de Compliance se establecen en las empresas con la finalidad de que los comportamientos que estas adopten respeten en todo momento la normativa vigente, podemos decir que los SGC se establecen en las mismas para prevenir, o en su caso, evitar la comisión de algún delito y, por tanto, el establecimiento a la misma de una sanción penal.

El *Compliance Penal* permite realizar un análisis de todos los riesgos a los que estas podrían exponerse y que, por tanto, podrían conllevar responsabilidad penal para las mismas. De este modo, las empresas que se ven afectadas pueden tratar de eximir, o en su caso atenuar, la responsabilidad penal a la que deberían hacer frente en caso de que algunos de los riesgos al que están expuestas llegue a materializarse.

- Evitar otras sanciones judiciales y administrativas:

Las obligaciones legales con las que deben cumplir las empresas son numerosas y, es por ello, que la implantación de un SGC con el que se realice un análisis amplio e individual de las obligaciones que tiene que asumir cada uno de los miembros de esta, ayuda a evitar que se le impongan sanciones, tanto por parte de los tribunales de jurisdicciones diferentes a la penal como por parte de instituciones públicas que tenga poder para sancionar.

²⁶Para más información GARBERÍ, A., “¿Cuáles son los beneficios de un sistema de compliance?. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/beneficios-compliance/>

Por último, cabe señalar que, para cualquier tipo de responsabilidad, ya sea penal o no, se tienen en cuenta tanto las disposiciones normativas como las reglas de comportamiento establecidas por parte de las propias sociedades, siendo éstas compromisos que adquieren de forma voluntaria, como pueden ser los códigos de conducta.

- Contribuye al correcto funcionamiento de los mercados:

Implantar SGC fundados en el cumplimiento normativo, ayuda a que el mercado funcione de forma adecuada, lo que da lugar a que la competencia desleal causada de forma general por parte de quienes dirigen la sociedad como consecuencia de sus actuaciones corruptas, no genere ningún tipo de alteración en este.

Así, al aceptar los principios de Buen Gobierno Corporativo, relacionados con la implantación de SGC, se adquieren una serie de compromisos con las buenas prácticas de las empresas, prácticas que aportan a los sectores económicos actores dispuestos a batallar con el fin de conseguir sus objetivos económicos éticamente. Algo que da lugar a que exista igualdad de oportunidades y hace que los inversores confíen en los mercados, lo que influye en la rentabilidad de la empresa.

- Genera una mayor reputación y competitividad:

El establecimiento de SGC en las organizaciones ayuda a que estas generen una buena imagen hacia el exterior, pues, al implantar uno de estos programas las empresas dan a entender que para ellas tiene una gran importancia la forma en la que están llevando a cabo sus negociaciones. De este modo, mejora su imagen y reputación al adquirir compromisos con el cumplimiento normativo, la honestidad y la transparencia.

Además, esto también afecta a los terceros con los que se relacionan las sociedades, es decir, a los stakeholders²⁷. Debido a que los proveedores, los socios o los clientes van a preferir siempre contratar servicios, adquirir productos o fraguar alianzas con aquellas empresas que no duden acerca de cuáles son sus compromisos éticos en cuanto a transparencia y legalidad. Es por ello,

²⁷ *Stakeholder* es una palabra que proviene del inglés, que significa “interesado” o “parte interesada” y con ella se hace referencia a las personas u organizaciones, que están relacionadas con una empresa de forma directa o indirecta, y que se ven afectadas por las decisiones y acciones de la misma. Con esta palabra se hace referencia, por ejemplo, a los clientes, proveedores, empleados y accionistas de la misma, entre otros. Recuperado de <https://www.significados.com/stakeholder/>

que el *compliance* se convierte en una pieza de vital importancia en cuanto a la reputación de las empresas que, además, permite a las mismas incrementar su competitividad y acceder a mercados cada vez más estrictos.

- Ayuda a evitar el fraude interno:

Fijar procedimientos, procesos y políticas, con sus correspondientes protocolos, implica tener un mayor control sobre todo aquello que se realiza dentro de la sociedad, lo que ayuda así a evitar el fraude dentro de la misma, las ventas a clientes que tienen una reputación dudosa y aquellos gastos que son difíciles de prever y que al finalizar el ejercicio van a disminuir la Cuenta de Resultados.

- Contribuye a la igualdad y a la justicia social:

Se dice que un SGC es bueno cuando tiene en cuenta que sus trabajadores actúen de forma adecuada, considerando sus méritos y su esfuerzo para realizar sus funciones de la mejor manera posible. Al tiempo, también les resulta beneficioso al aumentar sus posibilidades para ascender.

Todo ello contribuye y, además, favorece que se lleve a cabo un reparto justo de la riqueza, causando un gran impacto en la economía de la organización.

2. CONSECUENCIAS DE SU INAPLICACIÓN

Cuando una empresa decide no implantar un Programa de *Compliance* asume una serie de riesgos, como ya se ha mencionado anteriormente, riesgos a los que esta deberá hacer frente en caso de que cometa alguno de los delitos que se encuentran tipificados en el Código Penal. Además, hay que tener en cuenta que la empresa no se verá afectada únicamente por los delitos que cometa ella misma, sino que deberá asumir, además, la responsabilidad penal de aquellos delitos que hayan sido ejecutados en nombre o por cuenta de la misma, en este caso, normalmente se le considera responsable por la acción directa o por la omisión del deber de prevenir aquellos actos que pueden constituir un delito. Una excepción a esto, como hemos dicho con anterioridad, serían las microempresas, ya que presentan dificultades para cumplir con los requisitos establecidos en el art. 31 CP para determinar la pena.

Las consecuencias que pueden sufrir las empresas en caso de decidir no implantar un Programa de *Compliance* se encuentran recogidas en el art. 33.7 CP²⁸ y son las siguientes:

“a) Multa por cuotas o proporcional.

b) Disolución de la persona jurídica, que dará lugar a la pérdida definitiva de su personalidad jurídica, así como de su capacidad de actuar de cualquier modo en el tráfico jurídico, o realizar cualquier clase de actividad, aunque sea lícita.

c) Suspensión de sus actividades por un plazo que no podrá exceder de 5 años.

d) Clausura de sus locales y establecimientos por un plazo que no podrá exceder de 5 años.

e) Prohibición de realizar en el futuro las actividades en cuyo ejercicio se haya cometido, favorecido o encubierto el delito. Prohibición que podrá ser temporal o definitiva. En caso de ser temporal, el plazo no podrá ser superior de 15 años.

f) Inhabilitación para obtener subvenciones y ayudas públicas, para contratar con el sector público y para gozar de beneficios e incentivos fiscales o de la Seguridad Social, por un plazo que no podrá exceder de 15 años.

g) Intervención judicial para salvaguardar los derechos de los trabajadores o de los acreedores por el tiempo que se estime necesario, que no podrá exceder de 5 años.”

Podrá estar sometida a dicha intervención toda la organización o parte de ella, como podría ser una sola sección de la misma. Esta intervención podrá ser suspendida o modificada en todo momento, siempre y cuando se realice un informe previo por parte del interventor y del Ministerio Fiscal.

En relación a la ejecución de la intervención hay que tener en cuenta que, quien determinará qué tipo de intervención se va a realizar, quién la realizará y en qué plazos se deberán realizar los informes con los que el órgano judicial podrá llevar a cabo el seguimiento, será el Juez o el Tribunal, bien en la sentencia que se haya dictado o bien posteriormente mediante auto. Este Juez, durante la instrucción de la causa y como medida cautelar, también tendrá el poder de determinar la clausura temporal de los establecimientos, la suspensión de la actividad de las empresas y la intervención judicial de las mismas.

²⁸ BOE, núm. 281, de 24 de noviembre de 1995.

Por otra parte, señalar que, aquel que realice la intervención, es decir, el interventor, podrá acceder a todas las instalaciones de la sociedad y obtener toda la información que considere necesaria para poder realizar su labor de forma adecuada.

Por último, es necesario destacar que, en caso de que se establezca una condena a la organización, esta podría suponerle grandes daños económicos o afectar a su reputación. Algunos ejemplos de ello podrían ser la pérdida de confianza tanto de clientes como de proveedores, la imposibilidad para adquirir financiación ajena y la mala imagen que tendría la empresa, entre otros²⁹.

V. REPERCUSIONES JURÍDICAS DEL *COMPLIANCE* EN LA RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES.

1. RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES EN LAS SOCIEDADES DE CAPITAL

El régimen de responsabilidad de los administradores en las sociedades de capital se encuentra recogido en los arts. 236 a 241 LSC, introducidos por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante LCS), siendo este común tanto para las sociedades anónimas como para las limitadas.

El art. 236.1 LSC³⁰ establece que *los administradores deberán responder frente a la sociedad, los socios y los acreedores sociales, por los daños causados, ya sea por acción u omisión contraria a la ley o a los estatutos sociales, o por aquellos daños causados como consecuencia del incumplimiento de los deberes inherentes al cargo de administrador, siempre y cuando haya habido dolo o culpa. Además, establece que habrá culpabilidad cuando, salvo prueba en contrario, el acto sea contrario a la ley o a los estatutos.*

²⁹ Sobre ello vid. SALLARÈS, S., “¿Conoces las consecuencias de no disponer de un *Compliance* Penal para tu empresa?”. Recuperado de <https://www.jda.es/conoces-las-consecuencias-de-no-disponer-de-un-compliance-penal-para-tu-empresa/>

³⁰ BOE, núm. 161, de 03/07/2010.

Es decir, los administradores podrán ser responsables penales, ya sea como causantes o partícipes, por acción u omisión, en tres supuestos distintos, que son³¹:

- Como causantes de los delitos en los que incurran como consecuencia del ejercicio de su actividad, aunque no se den en ellos las condiciones que el delito necesita para que el administrador pueda ser sujeto activo del mismo, siempre que estas condiciones se den en la sociedad en cuyo nombre o representación actúe, de acuerdo con lo establecido en el artículo 31 CP.
- Según los artículos 28³² y 29 CP, los administradores pueden tener que responder como partícipes por omitir un delito realizado por algún sujeto que forme parte de la organización en algún ámbito en el que estos tengan deberes de control y cumplimiento, aunque no de garantía.
- Según lo establecido en el artículo 11 CP, el administrador deberá responder penalmente como causante de aquellos los delitos que hayan tenido lugar en la sociedad, siempre y cuando este sea garante, lo que quiere decir que este tendría un deber especial de control sobre los riesgos producidos por la actividad empresarial, que podrían constituir un delito. El administrador ocupa dicha posición desde que se crea la organización y comienza a desarrollar la actividad que le corresponde.

No obstante, lo más usual es que el administrador delegue esta posición de garante a otra persona, que puede ser un *compliance officer* o un director financiero, entre otros. Pero esto no supone que esta última persona también se convierta en responsable, pues el administrador pasa a ocupar la posición de garante frente al delegado, es decir, la persona a la que ha encomendado dicha posición, debiendo este controlar y supervisar cómo lleva a cabo el delegado su actividad y, además, recae sobre él el deber de diligencia a la hora de seleccionar a dicho delegado. En relación a ello, la LSC establece en el art. 249 bis algunas funciones que

³¹ En este sentido vid. WOLTERS KRUWER., “La responsabilidad penal de las personas jurídicas”. Recuperado de

http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAEIPwU7DMAz9GnKphDrEJDjksm4HJEBoFMTVbaw2LLNL7Iz17zF0ByxFfu_ZeXr-KpjnFs_qM8rEJNDFFAOEakKCVAWsEoiRLEwGPku-KnWNlcTeqJOZmOajb3NBp9CJrx30WiBtuferXxxP2EJnOueAeTMbUIZlexR_e-Nk5O9nOMUBNDJtIC9eMQS_-6itVqu79f3anSyCLfj3OCApujEO46M9XfZBJErDpJnTg33tmA_tln0dp7QP6HCQvdAA1oMQcj9-AJGLG05mi9fg0xnl-hgyuvf_JJH3sguEUj_1cVhU1QtWae0zFyfrG9BsYGEFC43_QDxoUKpbAEAAA==WKE#I1548

³² BOE, núm. 281, de 24 de noviembre de 1995.

los administradores no pueden delegar, lo que provoca que en las materias citadas no se pueda incurrir en responsabilidad penal en caso de infringir los deberes de adecuada diligencia, control y supervisión de las personas delegadas.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que, dentro del régimen de responsabilidad de las personas jurídicas, contenido en la LSC, podemos distinguir dos partes³³. La primera sería la acción social de responsabilidad civil regulada en los arts. 238 a 240 LSC y la segunda la acción individual de responsabilidad civil del art. 241 LSC. En síntesis, la acción permite a la sociedad, accionistas y acreedores ejecutar contra los administradores en caso de que estos causen algún tipo de daño al patrimonio social como consecuencia de la realización de actos que, como menciona el art. 236 LSC, sean contrarios a la Ley, a los estatutos o que incumplan los deberes inherentes a su cargo.

No obstante, para que exista responsabilidad por parte de los administradores y se pueda, por tanto, ejecutar la acción social, no solo es necesario que estos hayan causado un daño, sino que como es doctrina pacífica, el daño causado deberá afectar directamente a la sociedad, es decir, al patrimonio social³⁴.

Por tanto, teniendo en cuenta el art. 236 LSC, hay que señalar que, en relación al *compliance*, la acción social de responsabilidad sí que se podrá ejercer frente al administrador de la sociedad, pues entre los daños e incumplimientos a los que este hace referencia podríamos encontrar la decisión de establecer o no de un Programa de *Compliance*, siempre que, como se ha mencionado, exista dolo o culpa³⁵.

La acción individual del art. 241 LSC pretende reparar el patrimonio individual de cada uno de los socios de la empresa, así como de los terceros cuyos intereses se hayan visto afectados por la acción llevada a cabo por parte de los administradores. Para poder ejercitar esta acción el daño provocado por parte de los administradores deberá recaer de forma directa sobre el patrimonio de un socio o tercero, no teniendo en cuenta en este caso las lesiones que el

³³ Para más información vid. GRIMALDOS GARCÍA, M.I., “Órganos (II). Los administradores. Estatuto jurídico común.”, en AAVV., *Introducción al derecho de sociedades de capital* (dir. EMBID IRUJO, J.M.), Ed. Marcial Pons, Madrid, 2014, p. 19.

³⁴ Entre otros vid. ZURITA VICIOSO, J.M., “La responsabilidad de los administradores” *Revista internacional de doctrina y jurisprudencia*, volumen 10, 2015, p. 3.

³⁵ Más información en DÉNIZ GUEDES, H., “La responsabilidad del administrador por falta de implementación de programas de *compliance*”. Recuperado de <https://www.diariojuridico.com/la-responsabilidad-del-administrador-por-la-falta-de-implementacion-de-programas-de-compliance/>

patrimonio de estos haya podido sufrir como consecuencia de un daño causado al patrimonio de la sociedad³⁶.

En otro orden de cuestiones, debe destacarse que el régimen legal de responsabilidad también sirve para controlar a aquellos individuos que bajo el órgano de administración de la sociedad tienen la capacidad de adoptar ciertas decisiones en la misma. Logrando de esta forma establecer armonía entre el poder y la responsabilidad, es decir, que los administradores sean conscientes de que, a pesar de tener cierto poder en la sociedad, sus decisiones van a tener consecuencias que, en algunos casos podrían afectarle de forma negativa, siendo estos los únicos responsables. De este modo se potencia e incentiva la correcta y adecuada toma de decisiones por los administradores³⁷.

2. DEBERES DE LOS ADMINISTRADORES

Entre los principales deberes de los administradores se encuentran los deberes de lealtad y diligencia. Es de vital importancia destacar que estos deberes recaen sobre los administradores únicamente frente a la sociedad, nunca frente a los terceros de la misma. Por ello, en ningún momento podrá ser exigida de forma individual la responsabilidad del administrador por parte de algún socio o acreedor de la misma, es decir, por parte de los citados terceros, pudiendo ser solo exigida por subrogación.

Es preciso señalar, además, que estos deberes siempre deben estar presentes en las empresas, en menor o en mayor medida, dependiendo del tipo de sociedad del que se trate, lo que quiere decir que en ningún caso podrá darse la eliminación por completo de los mismos³⁸.

³⁶ GRIMALDOS GARCÍA, MI., “Órganos (II). Los administradores. Estatuto jurídico común.”, cit., p. 20.

³⁷ GRIMALDOS GARCÍA, MI., “Presupuestos y extensión subjetiva de la responsabilidad. Solidaridad: artículos 236 y 237. Otras acciones por infracción del deber de lealtad: artículos 227.2 y 232.2.”, en AAVV., *Régimen de deberes y responsabilidad de los administradores en las sociedades de capital* (dir. EMBID IRUJO, J.M.), Barcelona, 2015, p. 308.

³⁸ Sobre ello vid. TFG de ROBERTS NARVÁEZ, A., “Los deberes de diligencia y lealtad de los administradores de la sociedad de capital tras la ley 31/2014”, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2017, p. 15.

2.1 DEBER DE LEALTAD:

El deber de lealtad se encuentra recogido en el art. 227 LSC, que establece que *Los administradores deberán desempeñar el cargo con la lealtad de un fiel representante, obrando de buena fe y en el mejor interés de la sociedad. Añade que la infracción del deber de lealtad determinará no solo la obligación de indemnizar el daño causado al patrimonio social, sino también la de devolver a la sociedad el enriquecimiento injusto obtenido por el administrador.*

El primer apartado establece la exigencia a los administradores de realizar sus actividades de forma leal, siendo siempre fieles a la empresa que administran, algo que está muy ligado con un comportamiento diligente por su parte. Este también hace referencia a la necesidad de defender el interés de la sociedad, y establece en el segundo apartado cuáles serán las consecuencias que sufrirán los administradores en caso de no cumplir con este deber³⁹.

En cuanto al interés social, podemos entender que este hace referencia, como la mayoría de la doctrina española establece, al conjunto de intereses de cada uno de los socios que forman parte de la sociedad, debido a que no todos los socios de una misma empresa persiguen los mismos intereses⁴⁰. Es por ello, que podemos decir que el interés social está formado por todos los intereses que tiene una sociedad, pues el conjunto de interés de los socios, constituyen los intereses de la misma. A pesar de ello, estos intereses son independientes entre sí respecto a cada una de las partes que pueden constituir la sociedad. Aunque estos deberán ser tenidos en cuenta en todo momento a la hora de adoptar decisiones en la empresa, siempre debiendo respetar la prelación existente en caso de que tenga lugar algún conflicto entre ellos⁴¹.

Así mismo, la LSC establece en su art. 228 una serie de obligaciones que los administradores deben cumplir en relación con el deber de lealtad. Estas obligaciones son las siguientes:

- a) *No ejercitar sus facultades con fines distintos de aquéllos para los que le han sido concedidas.*

³⁹ ROBERTS NARVÁEZ, A., “Los deberes de diligencia...” cit, p. 28.

⁴⁰ MEMBRADO HERRERA, I., “Protección de la discrecionalidad empresarial y deber de lealtad de los administradores”, en AA.VV., *Mejora del gobierno corporativo de sociedades no cotizadas* (dir. JORDÁ GARCIA, R. y NAVARRO MATAMOROS, L.), Ed. Dykinson, p. 6.

⁴¹ ROBERTS NARVÁEZ, A., “Los deberes de diligencia...”, cit, pp. 28 y 29.

- b) *Guardar secreto sobre las informaciones, datos, informes o antecedentes a los que haya tenido acceso en el desempeño de su cargo, incluso cuando haya cesado en él, salvo en los casos en que la ley lo permita o requiera.*
- c) *Abstenerse de participar en la deliberación y votación de acuerdos o decisiones en las que él o una persona vinculada tenga un conflicto de intereses, directo o indirecto. Se excluirán de la anterior obligación de abstención los acuerdos o decisiones que le afecten en su condición de administrador, tales como su designación o revocación para cargos en el órgano de administración u otros de análogo significado.*
- d) *Desempeñar sus funciones bajo el principio de responsabilidad personal con libertad de criterio o juicio e independencia respecto de instrucciones y vinculaciones de terceros.*
- e) *Adoptar las medidas necesarias para evitar incurrir en situaciones en las que sus intereses, sean por cuenta propia o ajena, puedan entrar en conflicto con el interés social y con sus deberes para con la sociedad.*

Por otra parte, en relación con el conflicto de intereses al que se hace referencia en el apartado e del art. 228, el art. 229 LSC establece lo siguiente:

1. *En particular, el deber de evitar situaciones de conflicto de interés a que se refiere la letra e) del artículo 228 obliga al administrador a abstenerse de:*
 - a) *Realizar transacciones con la sociedad, excepto que se trate de operaciones ordinarias, hechas en condiciones estándar para los clientes y de escasa relevancia, entendiéndose por tales aquéllas cuya información no sea necesaria para expresar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.*
 - b) *Utilizar el nombre de la sociedad o invocar su condición de administrador para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.*
 - c) *Hacer uso de los activos sociales, incluida la información confidencial de la compañía, con fines privados.*
 - d) *Aprovecharse de las oportunidades de negocio de la sociedad.*
 - e) *Obtener ventajas o remuneraciones de terceros distintos de la sociedad y su grupo asociadas al desempeño de su cargo, salvo que se trate de atenciones de mera cortesía.*

- f) *Desarrollar actividades por cuenta propia o cuenta ajena que entrañen una competencia efectiva, sea actual o potencial, con la sociedad o que, de cualquier otro modo, le sitúen en un conflicto permanente con los intereses de la sociedad.*
2. *Las previsiones anteriores serán de aplicación también en el caso de que el beneficiario de los actos o de las actividades prohibidas sea una persona vinculada al administrador.*
3. *En todo caso, los administradores deberán comunicar a los demás administradores y, en su caso, al consejo de administración, o, tratándose de un administrador único, a la junta general cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que ellos o personas vinculadas a ellos pudieran tener con el interés de la sociedad. Las situaciones de conflicto de interés en que incurran los administradores serán objeto de información en la memoria a que se refiere el artículo 259.*

El incumplimiento por parte de los administradores de alguna de las obligaciones establecidas en el art. 228 LSC o de lo dispuesto en el art. 229 LSC se traduce en un comportamiento desleal por parte de los mismos, lo que les supondrá una serie de consecuencias.

Por último, en caso de que los administradores incumplan el deber de lealtad son múltiples las consecuencias que podrían afectarles⁴². En primer lugar, según establece el art. 236 LSC, los actos contrarios al deber de lealtad de los administradores de la sociedad podrían dar lugar a que se declare su ineficacia. Lo que podría tener como consecuencia declarar nulos los negocios que estos hayan efectuado contrariando las obligaciones que deben cumplir en relación al deber de lealtad⁴³. En segundo, el art. 236.1 LSC establece que los administradores deberán responder frente a la sociedad, los socios y a los acreedores de la misma, como consecuencia de los daños que estos hayan podido causar por la acción u omisión incumpliendo el deber de lealtad.

No obstante, es necesario destacar que en algunas ocasiones a pesar de que los administradores incumplen el deber de lealtad, no causan ningún daño a la sociedad. En tal caso, no se les podrá exigir responsabilidad.

⁴² En este sentido vid. DÍAZ MORENO, A., “Deber de lealtad y conflictos de intereses (observaciones al hilo del régimen de las operaciones vinculadas)”, *Análisis GA y P*, diciembre 2014, pp. 1-7.

⁴³ Algo que habría ocurrido en otras ocasiones en STS 8 de abril de 2013 [RJ 2013/4597] y STS 23 de septiembre de 2014 [RJ 2014/5044]. Para saber más visitar DÍAZ MORENO, A., “Deber de lealtad y conflictos de intereses (observaciones al hilo del régimen de las operaciones vinculadas)”, *La Ley de Reforma de la LSC*. Sevilla, diciembre 2014, p. 7.

Por último, es necesario mencionar lo establecido en el art. 227.2 LSC que, tras la reforma realizada por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo⁴⁴, se modificó sustancialmente. En concreto, introduce entre las consecuencias del incumplimiento del deber de lealtad, la obligación de los administradores de devolver a la sociedad el enriquecimiento obtenido de forma injusta. En definitiva, la responsabilidad de estos tiene un mayor alcance, puesto que ya no solo tendrán la obligación de indemnizar por el daño causado. De esta forma, la sociedad podrá exigir al administrador o administradores que han actuado de forma desleal la devolución de aquellas cantidades que estos hayan obtenido como consecuencia de su actuación y que pertenece a la sociedad. En este caso, es preciso señalar que la exigencia por parte de la sociedad de que se devuelva el enriquecimiento indebido es independiente de la responsabilidad de los administradores, pues a pesar de haberse producido dicho enriquecimiento puede que no se haya producido ningún tipo de daño a la sociedad. Y, lo mismo sucede en el caso contrario, es decir, puede que los administradores causen algún daño a la sociedad pero que en ningún momento hayan adquirido un enriquecimiento que no les corresponde⁴⁵.

2.2 DEBER DE DILIGENCIA:

El deber de diligencia de los administradores se encuentra recogido en los arts. 225 y 226 LSC, modificados por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. En primer lugar, en el caso del art. 225 su contenido se ha extendido bastante pues, antes de la reforma este únicamente señalaba en su primer apartado que los administradores *deberán actuar con la diligencia de un ordenado empresario* y en su segundo apartado que *cada uno de ellos deberá informarse de forma diligente de la marcha de la sociedad*. Sin embargo, tras la reforma, su contenido ha pasado a ser el siguiente:

1. *Los administradores deberán desempeñar el cargo y cumplir los deberes impuestos por las leyes y los estatutos con la diligencia de un ordenado empresario, teniendo en cuenta la naturaleza del cargo y las funciones atribuidas a cada uno de ellos.*

⁴⁴ BOE, núm. 293, de 04/12/2014, p. 99803.

⁴⁵ MEMBRADO HERRERA, I., “Protección de la discrecionalidad empresarial...”, cit, p. 7.

2. *Los administradores deberán tener la dedicación adecuada y adoptarán las medidas precisas para la buena dirección y el control de la sociedad.*
3. *En el desempeño de sus funciones, el administrador tiene el deber de exigir y el derecho de recabar de la sociedad la información adecuada y necesaria que le sirva para el cumplimiento de sus obligaciones.*

Con este artículo se determina la diligencia que se podrá exigir a los administradores en cada caso, siempre teniendo en cuenta la naturaleza del cargo que estos desempeñan y cuáles son las funciones que tienen encomendadas. En su primer apartado se les exige el deber de realizar sus funciones y cumplir con los deberes que, tanto la ley como los estatutos les exigen, con la diligencia de un ordenado empresario. Por otra parte, en el segundo se les exige que tengan una dedicación adecuada y que establezcan en las empresas las medidas convenientes para conseguir una buena dirección y tener el control de la sociedad. Y, en el último, establece el deber y el derecho de estos a recabar la información de la empresa que sea oportuna en todo momento con el fin de poder llevar a cabo su labor de la mejor manera posible.

Por otra parte, el art. 226 LSC antes de ser reformado se limitaba a señalar únicamente que los *administradores deberán llevar a cabo su actividad como representantes leales en defensa del interés de la sociedad y que deberán cumplir con los deberes que impongan las leyes y estatutos. Tras la reforma establece:*

1. *En el ámbito de las decisiones estratégicas y de negocio, sujetas a la discrecionalidad empresarial, el estándar de diligencia de un ordenado empresario se entenderá cumplido cuando el administrador haya actuado de buena fe, sin interés personal en el asunto objeto de decisión, con información suficiente y con arreglo a un procedimiento de decisión adecuado.*
2. *No se entenderán incluidas dentro del ámbito de discrecionalidad empresarial aquellas decisiones que afecten personalmente a otros administradores y personas vinculadas y, en particular, aquellas que tengan por objeto autorizar las operaciones previstas en el artículo 230.*

En síntesis, que los administradores deberán responder en caso de que adopten decisiones en la empresa con mala fe o en interés propio, no teniendo en cuenta, en este caso, qué sería lo

mejor para la sociedad⁴⁶. Al tiempo, se produce un cambio bastante importante debido a que incorpora en nuestro ordenamiento por primera vez la *business judgement rule*⁴⁷, la regla de discrecionalidad empresarial, que restringe la responsabilidad civil que recae sobre los administradores en caso de que estos demuestren que cumplen con determinados supuestos, lo que les asegura inmunidad judicial en relación con las decisiones de negocio y estratégicas de la empresa.

No obstante, esta regla no protege por lo general a aquellos administradores que tomen la decisión de no establecer un Programa de *Compliance*, ya que no se trata de una decisión de negocio o estratégica, pero sí que se podría aplicar sobre la decisión que estos adopten de cómo gestionar y organizar, aunque finalmente este resultase incapaz o deficiente para eludir los ilícitos penales⁴⁸.

Por otra parte, es importante señalar que el deber de diligencia de los administradores se encuentra ligado con otros deberes, de forma que tener un verdadero comportamiento diligente implica también cumplir con los deberes de supervisión y control de las cuestiones de la empresa, así como con el deber de informarse de forma adecuada.

Por último, en caso de que tenga lugar el incumplimiento del deber de diligencia o se produzca alguna negligencia por parte de los administradores, nacerían una serie de consecuencias jurídicas distintas en función del caso del que se trate.

Así, en primer lugar, si los administradores cometieran alguna negligencia leve, en sus deberes de vigilancia, control y supervisión del cumplimiento normativo con el que deben cumplir las empresas y sus trabajadores, se verán obligados a responder frente a la sociedad, los socios y acreedores de la misma por los daños y perjuicios que se hayan podido ocasionar (art. 236 LSC).

En segundo, cuando la negligencia por parte de los administradores fuera grave en relación con los deberes de vigilancia, control y supervisión en relación al cumplimiento normativo de la

⁴⁶ En este sentido vid. DEL HARO GARCÍA, EM., “Los deberes de los administradores. Las consecuencias civiles y penales de su infracción”. Recuperado de <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/los-deberes-de-los-administradores-las-consecuencias-civiles-y-penales-de-su-infraccion#>

⁴⁷ SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J., “Estudio sobre el futuro código mercantil”, en AAVV., (dir. MORILLAS, MJ., PERALES VISCASILLAS, P. y PORFIRIO CARPIO, LJ), Madrid, 2015. p. 898

⁴⁸ Para saber más visitar MARTÍNEZ, DF., “La responsabilidad de los administradores y la gestión de los riesgos penales”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/administradores/>

organización, se podría originar la responsabilidad penal de la misma, atendiendo al art. 31.1. b) bis CP. En concreto, este apartado establece que *la persona jurídica será responsable en caso de que se cometa algún delito en el ejercicio de actividades sociales y por cuenta y en beneficio directo o indirecto de estas, por parte de aquellos que, estando sometidos a la autoridad de sus representantes legales o que actuando individualmente o como integrantes de un órgano de la persona jurídica, tienen permiso para adoptar decisiones en nombre de la persona jurídica u ostentan la capacidad de organización y control dentro de esta, han podido realizar los hechos por haber incumplido gravemente los deberes de supervisión, vigilancia y control de su actividad*. En este supuesto, los deberes de supervisión y control no están reducidos a la parte interna de la organización, pues los intereses particulares trascienden y desde la dimensión institucional de la sociedad los administradores tienen el deber de garantizar que la empresa es un “buen ciudadano corporativo” y que cumple lo establecido en el ordenamiento jurídico, asegurando que se van a satisfacer los intereses públicos⁴⁹.

3. CÓMO INCIDE EL COMPLIANCE EN LA RESPONSABILIDAD DE LOS ADMINISTRADORES

Como indica el art. 31.2 bis CP, que la persona jurídica logre atenuar o eximir su responsabilidad penal ante la comisión de un delito, dependerá de si el órgano de administración ha aprobado con anterioridad a su comisión la aplicación y ejecución de un Programa de *Compliance* que deberá contar con las medidas necesarias de control y vigilancia, para así poder prevenir los delitos que esta pueda cometer.

Este deber queda encomendado al órgano de administración porque el art. 209 LSC establece que será competencia de los administradores la gestión y la representación de la sociedad en los términos establecidos en esta ley, y, como es doctrina pacífica, se considera que la decisión de adoptar o no un Programa de *Compliance* es una acción relacionada con la gestión de la persona jurídica. No obstante, hay que tener en cuenta que, tras la reforma de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, la Junta General tiene encomendado el poder de dar instrucciones o

⁴⁹ Más información en MARTÍNEZ, DF., “La responsabilidad de los administradores y la gestión de los riesgos penales”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/administradores/>

someter a autorización algunas de las decisiones del órgano de administración en relación a la gestión de la empresa (art. 161 LSC).

Además, no podemos olvidar que sobre los administradores recae la responsabilidad del correcto funcionamiento de dicho programa, según el art. 31.5 bis CP que establece que estos deberán:

- *Identificar las actividades en cuyo ámbito puedan cometerse los delitos que deben ser prevenidos.*
- *Establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.*
- *Disponer de modelos para gestionar los recursos financieros adecuados con el fin de impedir que se cometan los delitos que se deben prevenir.*
- *Imponer la obligación de informar sobre los posibles riesgos e incumplimientos al organismo que vigila el funcionamiento y observa el modelo de prevención.*
- *Establecer un sistema disciplinario que sancione de forma adecuada el incumplimiento de las medidas fijadas por el modelo.*
- *Realizar una verificación periódica del modelo y de su esporádica modificación en el momento en que se desvelen infracciones importantes de sus disposiciones, o cuando tengan lugar cambios en la estructura de control, en la organización o en la actividad que desarrollan.*

VI. PROCEDIMIENTO DE IMPLANTACIÓN.

Para poder implantar un Programa de *Compliance* que sea efectivo y, por lo tanto, que se pueda utilizar en caso de que la sociedad se encuentre inmersa en un procedimiento penal, será necesario conocer detalladamente todas las características de la sociedad, entre las que podemos encontrar el número de trabajadores que posee, el objeto social, el número de establecimientos de los que dispone abiertos al público, el ámbito en el que actúa, etcétera⁵⁰.

⁵⁰ Para más información consúltese en RUÍZ, A., “Esquema de implantación de un compliance program”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/programa/>

1. FASES DEL PROCEDIMIENTO

Para diseñar e implantar un Programa de *Compliance* es necesario seguir una serie de pasos comunes, que son los siguientes⁵¹:

➤ Entender a la organización y a su entorno

Los Programas de *Compliance* deben ajustarse a las características de la sociedad en la que se vaya a implantar, para lo que será necesario realizar un análisis de la misma con el fin de conocer los aspectos más importantes para conseguir diseñar de forma adecuada el sistema de gestión de *compliance*, que serán como mínimo:

- Los principios de buen gobierno utilizados para gestionar la alta dirección y vinculación de estos principios con el código ético de la sociedad.
- Cómo está estructurada la sociedad, para lo que será necesario conocer datos como cuál es su organigrama, qué relación tiene esta con sus socios y filiales, en qué área desarrolla su actividad y las dificultades que se le plantean al realizar su actividad.
- Las relaciones de la sociedad con sus *stakeholders*, o lo que es lo mismo, con las partes interesadas, que serán tanto las autoridades y organismos reguladores que confían en que la sociedad va a seguir una determinada conducta, como los mercados y la opinión pública que podrán aceptar o no a una entidad en función de actuaciones que esta ha tenido, tiene o podría tener con posterioridad.
- Las licencias, permisos, convenios o contratos por los que la sociedad asume una serie de obligaciones, y que, en caso de incumplir generarán consecuencias económicas, legales o relacionadas con la reputación de la misma.

En síntesis, la principal finalidad de esta primera fase es conseguir la información precisa para lograr programar la función de *compliance* que debemos adoptar, los riesgos que perjudican a la sociedad para tratarlos de la forma correcta y las obligaciones que el Programa de *Compliance* supone.

⁵¹ Se sigue el procedimiento detallado en BONATTI BONET, F., “¿Cómo implantar un programa de compliance?”. Recuperado de <https://www.economistjurist.es/articulos-juridicos-destacados/como-implantar-un-programa-de-compliance/>

➤ **Identificar las obligaciones de *compliance***

Si se adopta un Programa de *Compliance* será necesario identificar las obligaciones que como consecuencia de ello las sociedades han de asumir. Tarea que será encomendada a algún abogado, consultor especializado en la materia o a un asesor jurídico y que no es nada fácil ya que son múltiples las obligaciones a las que estas deberán hacer frente, por lo que se exige llevar a cabo un tratamiento ordenado con el fin de determinarlas con seguridad para poder hacerse cargo de ellas con éxito⁵².

➤ **Identificar, evaluar y planificar cómo se van a tratar los riesgos del *compliance***

En esta fase será necesario determinar cuáles son las obligaciones que en cada departamento y procedimiento se deben asumir, así como realizar una evaluación del riesgo al que la empresa tendrá que enfrentarse.

Lo más utilizado para ello es la aplicación de la norma ISO 31000⁵³, que es una norma de carácter internacional que presenta las instrucciones y los principios necesarios para llevar a cabo la gestión del riesgo en las sociedades, con esta norma se implanta en las sociedades un procedimiento mediante el cual se pueden determinar cuáles son los procesos realizados en la sociedad que pueden suponer algún tipo de riesgo en relación al *compliance*.

Una vez que han sido determinados los riesgos, la alta dirección de la empresa deberá señalar cuál es su aversión al riesgo, debiendo determinar aquellos ámbitos en los que sería inadmisibles incurrir en algún riesgo y, por lo tanto, en los que la empresa no operará. Tras haberse establecido por parte de la empresa cuál es el riesgo al que esta es capaz de enfrentarse, se marcarán los objetivos de *compliance*. Un ejemplo de ello, podría ser el capítulo 6 de la norma ISO 19600, destinado a implantar los objetivos del *compliance* y que recibe el nombre de “planificación”⁵⁴.

⁵² Puede consultarse en ISOTOOLS EXCELLENCE., “ISO 19600 - ISO 37301 - ISO 37001”. Recuperado de <https://www.compliance-antisoborno.com/author/wildwindmarketing/>

⁵³ Sobre ello vid. “¿Qué es la ISO 31000?”. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>

⁵⁴ Para saber más visitar ISOTOOLS EXCELLENCE., “¿Qué es la ISO 19600?”. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-19600-compliance/>

➤ **Fijar las políticas, procedimientos y controles apropiados**

Para lograr los objetivos de *compliance* establecidos por parte de las entidades, estas deberán implantar una serie de políticas, controles y procedimientos apropiados con los que conseguir deshacerse de los riesgos o, en su caso, atenuarlos. Un ejemplo de ello sería la Política de *Compliance* establecida en el apartado 5.2 de la norma UNE 19601⁵⁵.

Para poder atenuar estos riesgos, antes de llevar a cabo el diseño del Programa de *Compliance*, es aconsejable que la entidad se informe acerca de las guías de buenas prácticas publicadas para ello que, además, ayudarán a las empresas a escoger y establecer las políticas, controles y procedimientos más acertados en cada caso.

➤ **Adecuar el Programa de *Compliance* a la estructura y tamaño de la sociedad**

Las entidades también deberán poner en marcha la función del *compliance* y el Sistema de Gestión de *Compliance*. Para ello, se deberán tener en cuenta las normas ISO y UNE que establecen de forma específica las condiciones que dicha función debe cumplir, así como, nos indican cuál es la relación que esta función tiene con el órgano de gobierno, que es quien garantiza el cumplimiento de las obligaciones en relación con el principio *tone from the top*, que se considera uno de los principios fundamentales para el éxito de un Programa de *Compliance*, el cual hace referencia a la implicación desde la culpa.

Si la alta dirección de la sociedad no cumple con las directivas que ella misma ha dispuesto, el establecimiento de uno de estos programas no será eficaz. Además, esto hará que los trabajadores sientan que la cultura de la organización es distinta a lo establecido por el programa. Por ello, no hay que olvidar que la cultura de la sociedad influye de forma considerable en la conducta de las personas que la constituyen⁵⁶.

➤ **Mantener y mejorar el programa**

Lo más usual es encontrarnos con Programas de *Compliance* que no tienen en consideración que ir mejorando continuamente es lo que hace que los Sistemas de Gestión de *Compliance*

⁵⁵ Puede consultarse en “Sistemas de gestión de *compliance* penal. Requisitos con orientación para su uso.” Norma española UNE 19601. Recuperado de <http://yeabogados.com/wp-content/uploads/2018/10/UNE-19601.pdf>

⁵⁶Para más información visítese COMPLIANCERS., “La importancia del «Tone from the top» en el *compliance* penal”. Recuperado de <https://compliancesofficers.com/2017/08/02/la-importancia-del-tone-from-the-top-en-el-compliance-penal/>

sean eficaces. Estas mejoras son necesarias cuando tiene lugar alguna infracción o cambio importante en la organización, puesto que de lo contrario podríamos decir que el programa quedaría obsoleto, ya que no estaría adaptado a las condiciones en las que se encuentra la empresa.

Por ello, es recomendable aplicar normas de *compliance*, como podría ser la norma UNE 19601 que incluye la mejora continua como un requisito. Por tanto, podemos decir que estas normas ayudan a las empresas a ir mejorando continuamente, a través de las siguientes actuaciones:

- *Planes para vigilar el desarrollo del programa realizados por parte de la función de compliance, que llevan a cabo revisiones de forma periódica acerca de la efectividad de los factores que constituyen el SGC.*
- *Procedimientos de auditoría interna ejecutados por parte de personal independiente para descubrir cuáles son los puntos que hay que mejorar para que estos programas sean más eficaces, así como, cuáles son sus puntos débiles.*
- *Realización de informes de cumplimiento adaptados en cada caso a las particularidades de la entidad de la que se trate. Estos deben contener los resultados obtenidos tras medir el desempeño del Programa de Compliance, donde además se deben incluir las no conformidades y las mejoras continuas⁵⁷.*

2. EFICACIA DEL PROGRAMA⁵⁸

El objetivo que se persigue al establecer un Programa de *Compliance* en una entidad es transformar su cultura, con el fin de que cada una de las personas que forma parte de ella sea consciente de los riesgos a los que la empresa se va a exponer y con los que va a convivir cada día. Con este cambio de cultura también se persigue que la sociedad acepte que en caso de no cumplir con las obligaciones establecidas esta estaría perdiendo valores y, además, generando consecuencias a quienes forman parte de la misma.

A esta transformación cultural cada vez se le da más importancia, pues con el paso del tiempo se va insistiendo más en lo necesario que es llevarla a cabo. Un ejemplo de ello, podría ser, de

⁵⁷ Sobre ello vid. SAEZ, JR., “Mejora continua de un programa de compliance”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/mejora-continua/>

⁵⁸ Puede consultarse en BONATTI BONET, F., “¿Cómo implantar un programa de compliance?”. Recuperado de <https://www.economistjurist.es/articulos-juridicos-destacados/como-implantar-un-programa-de-compliance/>

nuevo, la norma UNE 19601, la cual en su apartado 7.1 establece qué es lo que se debe entender por cultura de *compliance* penal y cómo se la puede reconocer. En ese mismo capítulo, al margen del cambio cultural, también se habla sobre implementar la debida diligencia interna, así como, la concienciación y formación de quienes constituyen la sociedad.

Dicho cambio cultural es una de las competencias principales del órgano de *compliance* y un cambio necesario para que el Programa de *Compliance* aplicado en la empresa resulte eficaz. No obstante, en el caso de las sociedades de reducido tamaño esta función quedará encomendada al órgano de gobierno, el cual coincide con el último nivel del órgano de *compliance*.

Para lograr establecer un SGC eficaz, es importante recordar que se debe realizar un análisis de la sociedad con el que sea posible trazar un programa específico para esta, con el que, además, se debe buscar la consecución de dos objetivos importantes, que son:

1. Determinar cuáles son las obligaciones que como consecuencia del *compliance* debe asumir la sociedad, qué riesgos van a perjudicarle a esta y establecer un tratamiento apropiado con el que hacer frente a dichos riesgos. Para hacer frente a tales riesgos, la empresa deberá fijar una serie de objetivos que logrará a través de la aplicación en la misma de una serie de políticas, controles y procedimientos.
2. Elaborar una función de *compliance* idónea para cada sociedad, con la que se ponga en marcha un SGC y los correspondientes procesos con los que mejorar continuamente el programa, al mismo tiempo que se promueve la reforma cultural de la organización.

Por último, es importante tener en cuenta que el principal objetivo que se persigue al establecer un SGC es lograr que la sociedad incluya el *compliance* como un valor propio.

3. COMPLIANCE OFFICER

3.1. ¿QUÉ ES UN *COMPLIANCE OFFICER*?:

Podemos definir al *compliance officer* como aquella persona que tiene el deber de gestionar y supervisar que en la sociedad se cumple con la normativa externa establecida, así como con los estatutos y políticas internos y que controla que en esta se actúe de forma ética. Dicha figura

puede estar constituida por una persona física, por un órgano colegiado o por personas externas a la sociedad contratadas para llevar a cabo esta labor⁵⁹.

Aunque más adelante hablaremos de las funciones del *compliance officer*, podemos anticipar que su principal función es analizar los riesgos a los que puede tener que enfrentarse la sociedad y ayudarla a realizar un plan con el que prevenir los delitos que se pudieran cometer en su seno como consecuencia de la realización de su labor. A tal fin, deberá conocer las leyes que le permitan mitigar los riesgos que pueda tener que asumir la sociedad, persiguiendo con ello asegurar la transparencia de la organización⁶⁰. Además, este debe establecer controles internos y gestionar tanto permisos como licencias⁶¹.

Por otra parte, como ya se ha mencionado, fue la reforma del Código Penal de 2010 la que introdujo el régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas aunque habría que esperar a la reforma posterior de 2015 para que se regulara el *compliance*⁶². A partir de 2015 se va incorporando en las empresas españolas la figura del *compliance officer*, una figura que aún era desconocida en nuestro país y que no conseguirá consolidarse hasta 2017, pues los expertos aseguran que no fue hasta ese año cuando se vio lo realmente necesaria que es la presencia de esta figura en las organizaciones y, por tanto, el momento en el que pasó a ser más tenida en cuenta⁶³.

Actualmente, el *Compliance Officer* es considerado una parte vital en la dirección de las organizaciones y se convierte en una figura realmente importante en la toma de decisiones de las empresas al asumir la posición de garante en relación al cumplimiento, por parte de la sociedad, de la normativa establecida.

⁵⁹ En este sentido vid. PUYOL ABOGADOS., “El compliance officer”. Recuperado de <https://www.puyol-abogados.com/blog/?p=89>

⁶⁰ Para más información consúltase CALVO, MJ., “Llega a España la figura del compliance officer”. Recuperado de <https://oportunidadjob.wordpress.com/2016/01/03/llega-a-espana-la-figura-del-compliance-officer-abogados-legalitas/>

⁶¹ Más información en BLOG SIGNATURIT “¿Qué es un compliance officer?”. Recuperado de <https://blog.signaturit.com/es/que-es-un-compliance-officer#2>

⁶² Con mayor profundidad vid. MEDEL IGLESIAS, E., “Compliance: modelo y sistema de prevención penal”. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=221716>

⁶³ Puede consultarse en TOMÁS, M., “La independencia, clave en la figura del compliance officer”. Recuperado de https://www.hispanidad.com/publirreportaje/la-independencia-clave-en-la-figura-del-compliance-officer_287328_102.html

Por último, señalar que en el caso de las macroestructuras de *compliance* se ha establecido un *chief compliance officer*, que es una figura que cuenta con una mayor autoridad y responsabilidad que el *compliance officer* y que, además, dispone de independencia financiera y operativa, tiene capacidad para impulsar y llevar a cabo medidas determinadas con las que prevenir los riesgos legales e informar sobre ellas y formar al personal, así como, investigar y recomendar sanciones.⁶⁴

3.2 FUNCIONES DEL COMPLIANCE OFFICER:

Las funciones encomendadas al *Compliance Officer* se le atribuyen con el propósito de crear en la organización un ambiente de cumplimiento que de alguna manera dificulte la comisión de un comportamiento ilícito o delictivo en su seno.

Esta labor, debido a su complejidad, requiere una serie de esfuerzos en relación con la formación de los trabajadores, la orientación, divulgación y el refuerzo de la normativa interna de la misma, la investigación de síntomas de incumplimiento, etcétera⁶⁵.

El *Compliance Officer* para llevar a cabo su función, es decir, para garantizar que en la sociedad se cumple con la normativa vigente en ese momento trabaja normalmente en dos niveles. En el primero de estos niveles se da preferencia al cumplimiento por parte de la empresa de la normativa externa y, en el segundo, fija una serie de sistemas de control interno con los que va a garantizar el cumplimiento de las normas externas a las que hacemos referencia⁶⁶.

⁶⁴ Sobre ello vid. CUEVAS, JA., “¿Qué es el *Compliance Officer*?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/que-es-el-compliance-officer/>

⁶⁵ Más información en DOPICO GÓMEZ-ALLER, J., “Posición de garante del *compliance officer* por infracción del “deber de control”: una aproximación tónica”, Universidad Carlos III de Madrid, cit, p.2.

⁶⁶ Vid. Entre muchos otros BLOG SIGNATURI, “¿Qué es un *compliance officer*?”. Recuperado de <https://blog.signaturit.com/es/que-es-un-compliance-officer#2>

Entre sus funciones podemos encontrar, las siguientes:

➤ **Control y vigilancia del personal⁶⁷:**

En primer lugar, siguiendo lo que dice GARCÍA GARCIA. V., debemos entender que forman parte del personal de una sociedad todas aquellas personas que constituyen su plantilla y aquellas cuya dirección pertenezca al órgano de administración de la sociedad. Hay que tener en cuenta que para impedir que la empresa tenga que asumir responsabilidad penal por los delitos en los que incurran aquellas personas autorizadas por la misma a decidir en nombre de esta, sus representantes legales o quienes tienen encomendado el poder de organización y control de la sociedad, dichos representantes también deberán estar bajo el control del *Compliance Officer* y cumplir con la normativa de prevención establecida, siempre debiendo tener en consideración que la entidad podría quedar exenta de dicha responsabilidad si consiguiera demostrar que cuenta con un Programa de *Compliance* eficaz.

Además, entre las funciones de control y vigilancia también encontramos las de repasar los contratos y cotejar que se cumple con lo establecido en el Programa de *Compliance*. Vigilancia que se traduce en obligatoriedad para la otra parte del contrato, es decir, de esta forma se obliga a la otra parte a cumplir con lo establecido en el programa, y que además podrá extenderse a alguna subcontrata⁶⁸.

➤ **Supervisión del funcionamiento y cumplimiento del modelo⁶⁹:**

Esta función, como menciona GRANDE CASTILLO J., consiste en determinar si el Mapa de Riesgos que se ha establecido en la sociedad es apropiado, es decir, se deberá determinar si la descripción que se ha hecho de los riesgos a los que se enfrenta la empresa y que ha servido como principio para elaborar un modelo con el que prevenirlos, se ha realizado valorándolos de la forma adecuada.

⁶⁷ Para más información consúltese GARCÍA GARCÍA, V., “Compliance: Funciones específicas que se le deben asignar al compliance officer penal”. Recuperado de <https://elderecho.com/funciones-especificas-que-se-le-deben-asignar-al-compliance-officer-penal>

⁶⁸ Vid. Entre muchos otros GRANDE CASTILLO, J., “Funciones, Tareas y Responsabilidades del Compliance Officer”. Recuperado de https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/sin-categoria/funciones-tareas-y-responsabilidades-compliance-officer/#Funciones_tareas_y_responsabilidades_del_Compliance_Officer

⁶⁹ GRANDE CASTILLO, J., “Funciones, Tareas y Responsabilidades del Compliance Officer”. Recuperado de https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/sin-categoria/funciones-tareas-y-responsabilidades-compliance-officer/#Funciones_tareas_y_responsabilidades_del_Compliance_Officer

Algo importante a tener en cuenta, es que se debe mentalizar a todos aquellos que integran la sociedad acerca de la necesidad de implantar el Programa de *Compliance*, la importancia que este tiene y las consecuencias de su incumplimiento. Esta labor de mentalización deberá ser llevada a cabo por el propio CO o, en su caso, por el departamento de recursos humanos de la empresa.

➤ **Información y formación sobre el modelo de prevención de riesgos⁷⁰:**

Una función de vital importancia que, como menciona GARCÍA GARCÍA, V., debe llevar a cabo el CO es la de informar a los miembros de la sociedad acerca de lo establecido en el programa de prevención de riesgos, pues de no hacerlo la empresa estaría expuesta a una serie de peligros ya que su personal no sabría cómo paliar los riesgos.

Para conseguir realizar esta función y que todo el personal sea conocedor del modelo de prevención, el propio CO deberá elaborar un manual que pondrá a su disposición, siempre debiendo tener en cuenta que no toda la información debe ser conocida por todo aquel que sea integrante de la sociedad, es decir, hay información genérica que debe ser conocida por todos, pero otra deberá únicamente dirigirse a un departamento en concreto. Por ejemplo, el departamento financiero, deberá disponer de la información genérica de la organización y de la financiera.

Una cuestión que también es de gran peso en las organizaciones, es la formación que periódicamente se debe ofrecer a los miembros de la sociedad en todos aquellos aspectos relacionados con su actividad y que de alguna forma puedan suponer un obstáculo al cumplimiento normativo. Esta formación podrá ser llevada a cabo por parte del propio CO, a través de la externalización o subcontratando a personal destinado a ello.

⁷⁰ GARCÍA GARCÍA, V., “Compliance: Funciones específicas que se le deben asignar al compliance officer penal”. Recuperado de <https://elderecho.com/funciones-especificas-que-se-le-deben-asignar-al-compliance-officer-penal>

➤ **Revisión y modificación del modelo de prevención⁷¹:**

Como menciona GARCÍA GARCÍA, V., para poder revisar el modelo de prevención de riesgos se deberá realizar un seguimiento del grado de cumplimiento de la sociedad, con el que se podrán detectar errores en el programa, riesgos a los que se expone la empresa, el incumplimiento de lo establecido en dicho programa e incluso podrá determinarse si este es deficiente o no. Si se detecta alguno de los problemas mencionados el CO deberá modificar el Programa de *Compliance* o, en su caso, plantearle al órgano de administración de la sociedad la modificación del mismo, para que los problemas citados no vuelvan a producirse. Esto provocará una autoalimentación para el programa que, además, se enriquecerá de sus propias deficiencias, lo que dará lugar a que el modelo de prevención sea cada vez más eficaz y le dé a la empresa la oportunidad de evitar aquellos comportamientos que pudieran generarle responsabilidad penal.

Por último, señalar que en caso de que se produzca alguna modificación en el Mapa de Riesgos de la sociedad que pueda repercutir a la responsabilidad penal de la misma, obligará al CO a adaptar el modelo de prevención. Algo que se deberá hacer también si se produce alguna modificación en la estructura de la sociedad, en su actividad o en su organización.

➤ **Gestión del canal de denuncias e investigaciones internas⁷²:**

Siguiendo lo expuesto por GARCÍA GARCÍA, V., el canal de denuncias es un sistema con el que cuentan las sociedades, a través del cual obtienen noticias sobre algún tipo de conducta que pudiera causarles responsabilidad penal. Las denuncias podrán realizarse por parte de empleados, clientes, proveedores o por cualquier persona del exterior con la que esta se relacione. Dichas denuncias podrán ser anónimas o nominales y todas aquellas recibidas por parte de la empresa deberán hacerse constar en un informe que, periódicamente se irá enviando al órgano de administración de esta pues toda la información incluida en el citado informe servirá para modificar el Programa de *Compliance* de la mejor manera posible con el fin de lograr que este sea totalmente adecuado para la sociedad.

⁷¹ GARCÍA GARCÍA, V., “Compliance: Funciones específicas que se le deben asignar al compliance officer penal”. Recuperado de <https://elderecho.com/funciones-especificas-que-se-le-deben-asignar-al-compliance-officer-penal>

⁷² GARCÍA GARCÍA, V., “Compliance: Funciones específicas que se le deben asignar al compliance officer penal”. Recuperado de <https://elderecho.com/funciones-especificas-que-se-le-deben-asignar-al-compliance-officer-penal>

Es por ello, que esta función se encomienda al CO, pues las irregularidades presentes en el mismo ayudarán a la empresa a modificar el programa con el objetivo de que este sea más eficaz y cuente con la capacidad necesaria para eximir a la empresa de responsabilidad penal.

3.3. RESPONSABILIDAD PENAL DEL COMPLIANCE OFFICER.

Como norma general, será el directivo de la sociedad quien asumirá la posición de garante en la misma, es decir, será este quien tendrá la obligación de evitar que se produzca la comisión de algún delito. Lo que nos indica que para responder penalmente por la empresa es necesario ocupar dicha posición. Es por ello que, mientras que el CO no ocupe la posición de garante en la empresa no tendrá responsabilidad penal, su responsabilidad únicamente consistirá en cumplir con los deberes de información, vigilancia y advertencia de aquellos actos realizados por la alta dirección de la sociedad que puedan suponer algún tipo de riesgo para la misma.

Por ello, es necesario tener en cuenta que contar con un CO en las empresas no hará que el directivo deje de ser responsable para serlo este, es decir, no delegará la responsabilidad de uno a otro. Y, en relación con lo ya mencionado, podemos decir que este no pasa a ser garante una vez que comienza a formar parte de la sociedad debido a que la función que este realiza de repartir información, no le permite en ningún momento moderar ni evitar aquellos riesgos que podrían desencadenar en un delito para la sociedad. Por lo tanto, este únicamente es garante frente al correcto funcionamiento del Programa de *Compliance* que se haya establecido en la empresa, pero no de los delitos que se hayan podido cometer en ella como consecuencia del desarrollo de su actividad.

Por otra parte, es importante destacar que la empresa, por decisión propia, y siempre que exista una relación contractual podrá delegar ciertas funciones en el CO, siempre y cuando se trate de funciones en las que el delegante, es decir, la empresa, tenga una posición de garantía que le pueda ocasionar responsabilidad penal si alguno de los riesgos que esta asume como consecuencia de su actividad llega a dar lugar a la comisión de un delito. En este caso, la empresa sí que podrá delegar en el CO la posición de garante frente a los riesgos a los que esta

se expone siempre que sean consecuencia de la realización de su actividad, pudiendo tener que responder este penalmente en caso de no cumplir con los deberes que se le hayan delegado⁷³.

En caso de que este pase a ocupar la posición de garante, podría tener que responder como autor de los delitos que se cometan en la misma. No obstante, si la empresa delega esta responsabilidad en el CO, será preciso determinar en qué casos este puede tener que responder penalmente. Y, aunque pueden darse diversos supuestos, lo más usual es que la responsabilidad recaiga sobre este cuando su omisión de lugar a un acto con el que sea posible, se tolere o se favorezca de alguna forma la comisión de un delito, esto sucede en aquellos casos en los que el CO no cumple con alguno de sus deberes de acción, pudiendo la observancia de este haber evitado o dificultado que se hubiera producido algún delito por parte de un tercero. Dicha omisión conllevaría dolo por parte del mismo⁷⁴.

El CO también podrá tener que responder penalmente como partícipe, algo que podrá suceder si este no cumple con su labor de investigación de algún delito que se haya denunciado a la empresa, siempre y cuando el delito aún no haya finalizado y el CO sea consciente de que al no llevar a cabo su labor colabora con la comisión del delito. Y, en el caso de que en la legislación se encuentre establecido un tipo penal concreto por si este no cumple de forma diligente con su deber, el CO deberá responder como autor, ya se haya realizado el incumplimiento de forma dolosa o culposa, y no como partícipe⁷⁵.

Por último, es importante tener en cuenta que la doctrina jurisprudencial establece que, aunque las empresas quieran delegar la responsabilidad de los delitos cometidos en la misma al CO, será en todo caso el juez quien, valorando la situación ante la que se encuentre en cada caso, determinará qué responsabilidad recae sobre cada una de las partes que constituyen el órgano de control de la sociedad⁷⁶.

⁷³ Sobre ello vid. CASADO, MC., “Responsabilidad penal del compliance officer”. Recuperado de <https://www.bonattipenal.com/responsabilidad-penal-del-compliance-officer/>

⁷⁴ Para más información ANLLO, L., y ALGUACIL, J., “¿Tiene el compliance officer responsabilidad penal?”. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/1408/articulo-tiene-el-compliance-officer-responsabilidad-penal.html>

⁷⁵ ANLLO, L., y ALGUACIL, J., “¿Tiene el compliance officer responsabilidad penal?”. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/1408/articulo-tiene-el-compliance-officer-responsabilidad-penal.html>

⁷⁶ En este sentido vid. RIBAS, X., “La responsabilidad del compliance officer como estrategia de defensa de la empresa”. Recuperado de <https://xribas.com/2014/11/22/la-responsabilidad-del-compliance-officer-como-estrategia-de-defensa-de-la-empresa/>

VII. DIFICULTADES EMPRESARIALES PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO.

Los problemas que nos podemos encontrar al aplicar un programa de cumplimiento en una sociedad son, como nos indica LAMB, J., los siguientes⁷⁷:

- **Que no haya conciencia en el Consejo de Administración:** en caso de que el Consejo de Administración de la empresa decida no establecer un Programa de *Compliance*, debido a que aquellos que lo conforman no son conscientes de los riesgos a los que podría exponerse la empresa al no imponerlo, surgirán una serie de consecuencias que podrán afectar de forma negativa a la reputación de la empresa y a sus ventajas competitivas y que, además, podrán generar desconfianza en los clientes.
- **Sobrecarga administrativa:** al establecer Programas de *Compliance* en las empresas, son muchas las que se dedican a realizar labores administrativas relacionadas con el mismo de forma constante, algo que supone una sobrecarga para estas y, por ende, un riesgo para las mismas al ocupar demasiado tiempo en ello, debido a que se podrían estar desatendiendo otro tipo de actividades relacionadas con la gestión de la empresa y podría no estarse cumpliendo con lo establecido en el programa.
- **Cultura corporativa:** para lograr que el programa establecido sea eficaz es necesario que se produzca una transformación en la cultura de la empresa, promoviendo comportamientos éticos en las mismas y debiendo estas comprometerse a cumplir en todo momento con lo establecido en la ley. Si este cambio cultural no se produce las empresas pueden verse obligadas a hacer frente a sanciones, multas e incluso podrían perder su reputación.

Para hacer frente a la gran carga normativa con la que deben cumplir las empresas, estas podrían establecer controles de buen gobierno con la ayuda de un software adecuado, que les preste la ayuda necesaria para afrontarla.

En cuanto a la falta de conciencia por parte del Consejo de Administración, hay que tener en cuenta que esta puede generar problemas a las empresas, como la dificultad para rastrear las amenazas o riesgos a las que se exponen las mismas. Para lograr hacer frente a esto las empresas

⁷⁷ Más información en LAMB, J., “Principales obstáculos para el cumplimiento normativo”. Recuperado de <http://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/131946/Principales-obstaculos-para-el-cumplimiento-normativo>

podrían establecer un programa que rastree dichos riesgos y, por consiguiente, disminuya la probabilidad de la empresa de cometer algún fallo. Esto, además, hará más sencilla la vigilancia, revisión y valoración de los mismos.

Y, por otra parte, para reducir las cargas administrativas las empresas podrían tratar de establecer mecanismos automatizados que les permitan hacer esta labor de una forma más rápida. Además, las empresas podrían eliminar aquellas obligaciones innecesarias.

Otras dificultades que podemos destacar, son aquellas a las que tienen que hacer frente las empresas de reducido tamaño. Pues estas, a la hora de establecer un programa de cumplimiento encontrarán un gran problema en el elevado coste que ello les supone. Algo que las sitúa en una situación de desventaja respecto al resto de las empresas⁷⁸.

De la misma forma, las empresas de carácter público también pueden sufrir dificultades a la hora de establecer Programas de *Compliance* efectivos. No obstante, estas dificultades le pueden servir a las mismas para introducir mejoras. Entre esas dificultades podemos encontrar, como señala HERNÁNDEZ, E., las siguientes⁷⁹:

- **Estructura de gobierno corporativo y riesgo de intromisión política o falta de supervisión adecuada:** al establecer en una empresa un Programa de *Compliance*, estas también deben implantar una serie de medidas con las que detectar, prevenir y responder de forma adecuada, objetiva e imparcial, ante los comportamientos inapropiados que puedan tener aquellos que forman parte la sociedad. Dicho programa, deberá integrarse en la estructura organizativa y de gestión de la sociedad para lograr así supervisar que se cumple con lo establecido en este.

Para lograr esto, es necesario que se establezca en las empresas una estructura de gobierno corporativo, que permita a los órganos de gobierno conocer toda la información que les sea necesaria para tomar sus decisiones de forma ética y de acuerdo con los intereses sociales que tenga la organización. Pero, en el caso de las empresas públicas se presentan una serie de dificultades en relación al gobierno corporativo, pues

⁷⁸ En este sentido vid. NIETO MARTÍN, A., “Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal”. *Anuario de derecho penal*, 2013-2014, pp. 177-178

⁷⁹ Con mayor profundidad vid. HERNÁNDEZ, E., “Los tres retos de la empresa pública con el compliance”. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/buen-gobierno-transparencia-2/2017/06/los-tres-retos-de-la-empresa-publica-con-el-compliance/>

estas pueden sufrir interferencias políticas indebidas, así como, puede haber falta de supervisión como consecuencia de una actitud pasiva del propietario de la misma.

En relación con todo esto y, de acuerdo con lo establecido por la OCDE en 2005 en sus Directrices sobre el Gobierno Corporativo en las Empresas Públicas, actualizadas en 2015⁸⁰, el consejo de administración de las empresas públicas debe tener poder, capacidad y objetividad suficientes con los que orientar de forma estratégica y supervisar la gestión. Este consejo, además, deberá asumir la responsabilidad de todos aquellos actos que lleve a cabo y deberá realizar su labor de forma íntegra. Para ello, las organizaciones públicas deberían contar con consejeros no ejecutivos que tengan la experiencia conveniente y actúen siempre de acuerdo con los intereses de la sociedad.

Por último, es importante señalar que en las empresas podrían producirse conflictos de intereses que podrían llegar a afectar a la objetividad de quienes constituyen el órgano de gobierno corporativo, así pues, las empresas deberán establecer una serie de medidas con las que eludir dichos enfrentamientos.

- **Principio de legalidad:** en el caso de las empresas públicas es esencial tener presente el principio de legalidad, del cual depende la labor llevada a cabo por parte de las Administraciones Públicas, es decir, estas a la hora de actuar deben tener en cuenta tanto sus principios, como lo establecido en la legislación vigente. Es por ello, que este tipo de empresas no tienen discrecionalidad para utilizar los estándares de diligencia debida y las pautas para gestionar los riesgos, que las organizaciones privadas utilizan. Dicho de otra forma, las empresas públicas presentan restricciones para establecer y desarrollar ciertas medidas de control interno y de prevención.

Sin embargo, las sociedades públicas sí que podrían aplicar cierta discrecionalidad en el caso de contratos de cuantía inferior. Pudiendo en este caso aplicar un examen previo con el que lograr utilizar principios de prevención de riesgos relacionados con la reputación y la corrupción, por ejemplo, en el momento en el que se va a escoger a qué proveedores acudir.

⁸⁰ Puede consultarse en OCDE., “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/media/1898/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas.pdf>

- **Alta sindicalización:** En algunas ocasiones la realización de cursos de formación por parte de los trabajadores hace que tanto estos como sus representantes tengan mayor capacidad de negociación, pues esto va a disminuir la capacidad con la que cuentan las empresas públicas para cumplir con los planes de formación y concienciación previstos en relación el Programa de *Compliance*.

Por otra parte, la existencia de regímenes disciplinarios anticuados y no ajustados a la realidad de cada empresa o, en su caso, la inexistencia de estos, hace que resulte más complicado el desarrollo de los Programas de *Compliance*, lo que provocará que las empresas presenten dificultades para responder adecuadamente frente a los comportamientos inapropiados de aquellos que forman parte de la misma, contraviniendo de esta forma uno de los requisitos vitales para que el programa sea eficaz.

Además, la conflictividad presente en el trabajo hace que resulte más complicada la aproximación de posiciones en la misma, la cual es necesaria para lograr establecer una cultura ética y de cumplimiento.

Para evitar que esto suceda es de vital importancia unir posiciones dentro de las empresas, así como, conseguir implicar y concienciar a todas las partes de las mismas, pudiendo así establecer un compromiso común para elaborar una cultura corporativa con la que proteger la integridad de los actos realizados dentro de la sociedad. Este objetivo podría lograrse utilizando la negociación colectiva, pues a través de ella se podría sugerir establecer cláusulas en los convenios colectivos de las empresas, mediante las que aquellos que forman parte de las mismas se comprometan a cumplir con el código ético y de actuación establecido en cada una de ellas, así como, a establecer una cultura ética y de *compliance*. Debiendo, además, realizar seguimientos periódicos a cerca del cumplimiento de dichas cláusulas y compromisos.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- DÍAZ MORENO, A., “Deber de lealtad y conflictos de intereses (observaciones al hilo del régimen de las operaciones vinculadas)”, *Análisis GA y P*, diciembre 2014.
- DOPICO GÓMEZ-ALLER, J., “Posición de garante del compliance officer por infracción del “deber de control”: una aproximación tópica”, Universidad Carlos III de Madrid.
- GIMENO BEVIÁ, V., “Los programas de compliance como manifestación del deber de diligencia de los administradores”, *Revista de Derecho de Sociedades*, núm.55, 2019.
- GRIMALDOS GARCÍA, M.I., “Órganos (II). Los administradores. Estatuto jurídico común.”, en AAVV., *Introducción al derecho de sociedades de capital* (dir. EMBID IRUJO, J.M.), Ed. Marcial Pons, Madrid, 2014.
- GRIMALDOS GARCÍA, M.I., “Presupuestos y extensión subjetiva de la responsabilidad. Solidaridad: artículos 236 y 237. Otras acciones por infracción del deber de lealtad: artículos 227.2 y 232.2.”, en AAVV., *Régimen de deberes y responsabilidad de los administradores en las sociedades de capital* (dir. EMBID IRUJO, J.M.), Barcelona, 2015.
- MEMBRADO HERRERA, I., “Protección de la discrecionalidad empresarial y deber de lealtad de los administradores”, en AA.VV., *Mejora del gobierno corporativo de sociedades no cotizadas* (dir. JORDÁ GARCIA, R. y NAVARRO MATAMOROS, L.), Ed. Dykinson
- NIETO MARTÍN, A., “Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal.” Anuario de derecho penal, 2013-2014.
- RAYÓN BALLESTEROS, MR., “Los programas de cumplimiento penal: origen, regulación, contenido y eficacia del proceso.” *Anuario jurídico y económico escurialense*, 2018.
- ROBERTS NARVÁEZ, A., “Los deberes de diligencia y lealtad de los administradores de la sociedad de capital tras la ley 31/2014”, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 2017
- SÁNCHEZ-CALERO GUILARTE, J., “Estudio sobre el futuro código mercantil”, en AAVV., (dir. MORILLAS, MJ., PERALES VISCASILLAS, P. y PORFIRIO CARPIO, LJ), Madrid, 2015.
- ZURITA VICIOSO, JM., “La responsabilidad de los administradores” *Revista internacional de doctrina y jurisprudencia*, volumen 10, 2015.

VIII. WEBGRAGÍA

- AEC., “COSO”. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- ANLLO, L., y ALGUACIL, J., “¿Tiene el Compliance Officer responsabilidad penal?”. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/1408/articulo-tiene-el-compliance-officer-responsabilidad-penal.html>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN., Norma española UNE 1960 “Sistemas de gestión de compliance penal. Requisitos con orientación para su uso”. Recuperado de <http://lyeabogados.com/wp-content/uploads/2018/10/UNE-19601.pdf>
- BONATTI BONET, F., “¿Cómo implantar un programa de compliance?”. Recuperado de <https://www.economistjurist.es/articulos-juridicos-destacados/como-implantar-un-programa-de-compliance/>
- BONATTI BONET, F., “Legal compliance (I): Una breve historia.” Recuperado de <https://www.bonattipenal.com/legal-compliance-i-una-breve-historia/>
- BUFETE MOYA JOVER & ASOCIADOS., “¿Es obligatorio un compliance penal?”. Recuperado de <https://www.bufetemoyajover.com/compliance-officer/es-obligatorio-un-compliance-penal>
- CALVO MJ., “Llega a España la figura del compliance officer”. Recuperado de <https://oportunidadjob.wordpress.com/2016/01/03/llega-a-espana-la-figura-del-compliance-officer-abogados-legalitas/>
- CONTIAC ABOGADOS S.L., “¿Es obligatorio el Compliance para las empresas?”. Recuperado de <https://www.contiac.com/post/2018/06/21/-es-obligatorio-el-compliance-para-las-empresas>
- CUEVAS, J.A., “¿Qué es el Compliance Officer?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/que-es-el-compliance-officer/>
- CUEVAS, JA., “¿Qué es el Compliance penal?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/corporate-programa-compliance-penal/>
- DEL HARO GARCÍA, EM., “Los deberes de los administradores. Las consecuencias civiles y penales de su infracción”. Recuperado de <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/societario/los-deberes-de-los-administradores-las-consecuencias-civiles-y-penales-de-su-infraccion#>
- DÉNIZ GUEDES, H., “La responsabilidad del administrador por falta de implementación de s de compliance”. Recuperado de <https://www.diariojuridico.com/la-responsabilidad-del-administrador-por-la-falta-de-implementacion-de-programas-de-compliance/>
- DEPARTAMENTO DE JUSTICIA DE EEUU., “Ley de prácticas corruptas en el extranjero”. Recuperado de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
- EL BLOG CEUPE., “¿Qué es el compliance?”. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/compliance-que-es.html>
- FORTUNY, M., “¿Qué sabemos del origen del Compliance Penal, el concepto de moda?”. Recuperado de <https://www.diariojuridico.com/que-sabemos-del-origen-del-compliance-penal-el-concepto-de-moda/>
- GARBERÍ, A., “¿Cuáles son los beneficios de un sistema de Compliance?”. Recuperado de <http://www.garberipenal.com/beneficios-compliance/>
- GARCÍA GARCÍA V., “Compliance: Funciones específicas que se le deben asignar al compliance officer penal”. Recuperado de <https://elderecho.com/funciones-especificas-que-se-le-deben-asignar-al-compliance-officer-penal>
- GRANDE CASTILLO, J., “Funciones, Tareas y Responsabilidades del Compliance Officer”. Recuperado de https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/sin-categoria/funciones-tareas-y-responsabilidades-compliance-officer/#Funciones_tareas_y_responsabilidades_del_Compliance_Officer
- HERNÁNDEZ, E., “Los tres retos de la empresa pública con el ‘compliance’”. Recuperado de <https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/buen-gobierno-transparencia-2/2017/06/los-tres-retos-de-la-empresa-publica-con-el-compliance/>

- ISOTOOLS., “Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad”. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-31000/>
 - ISOTOOLS., “Sistemas de Gestión de Riesgos y Seguridad”. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-19600-compliance/>
 - LAMB, J., “Principales obstáculos para el cumplimiento normativo”. Recuperado de <http://www.rhhdigital.com/secciones/actualidad/131946/Principales-obstaculos-para-el-cumplimiento-normativo>
 - MARTÍNEZ, DF., “La responsabilidad de los administradores y la gestión de los riesgos penales”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/administradores/>
 - MEDEL IGLESIAS, E., “Compliance: modelo y sistema de prevención penal”. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=221716>
 - MORENO GARCÍA, E., “¿Qué es el compliance?”. Recuperado de <http://www.autonomo.es/opinion/item/5403-que-es-el-compliance>
 - OCDE., “Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas”. <http://www.comex.go.cr/media/1898/directrices-de-la-ocde-sobre-el-gobierno-corporativo-de-las-empresas-publicas.pdf>
 - PUYOL ABOGADOS., “El compliance officer”. Recuperado de <https://www.puyol-abogados.com/blog/?p=89>
 - RIBAS, X., “La responsabilidad del compliance officer como estrategia de defensa de la empresa”. Recuperado de <https://xribas.com/2014/11/22/la-responsabilidad-del-compliance-officer-como-estrategia-de-defensa-de-la-empresa/>
 - RUIZ A., “Esquema de implantación de un compliance program”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/programa/>
 - SAEZ, JR., “Mejora continua de un programa de compliance”. Recuperado de <http://www.complianza.net/actualidad/mejora-continua/>
 - SALLARÈS, S., “¿Conoces las consecuencias de no disponer de un Compliance Penal para tu empresa?”. Recuperado de <https://www.jda.es/conoces-las-consecuencias-de-no-disponer-de-un-compliance-penal-para-tu-empresa/>
 - SIGNATURIT., “¿Qué es un Compliance Officer?”. Recuperado de <https://blog.signaturit.com/es/que-es-un-compliance-officer#2>
 - TOMÁS, M., “La independencia, clave en la figura del compliance officer”. Recuperado de https://www.hispanidad.com/publirreportaje/la-independencia-clave-en-la-figura-del-compliance-officer_287328_102.html
 - WOLTERS KLUWER., “La responsabilidad penal de las personas jurídicas”. Recuperado de <http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/>
 - WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION., “Acercas del compliance”. Recuperado de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>
- COMPLIANCERS., “La importancia del «Tone from the top» en el compliance penal”. Recuperado de <https://compliancesofficers.com/2017/08/02/la-importancia-del-tone-from-the-top-en-el-compliance-penal/>