



## ■ artículo

SCV Societat Catalana  
de Victimologia

SOCIEDAD VASCA DE VICTIMOLOGÍA  
SOCIAL ESTABLISHMENT SOCIETY

HUYGENS  
EDITORIAL

REVISTA DE VICTIMOLOGÍA | JOURNAL OF VICTIMOLOGY  
Online ISSN 2385-779X  
www.revistadevictimologia.com | www.journalofvictimology.com  
DOI 10.12827/RVJV.15.05 | N. 15/2023 | P. 147-170  
Fecha de recepción: 02/11/2022 | Fecha de aceptación: 29/11/2022

# Una pieza más en la Justicia restaurativa empresarial: Programas de cumplimiento restaurativos

Another piece in corporate Restorative Justice: Restorative compliance programmes

Adán Nieto Martín<sup>1</sup>

## Resumen

Los programas de cumplimiento, según la definición más usual, conforman una herramienta de gestión de organizaciones que sirven para prevenir, detectar y sancionar internamente comportamientos contrarios a sus compromisos normativos ya procedan del ordenamiento jurídico o hayan sido asumidos voluntariamente por la entidad. La justicia restaurativa, por su parte, es una metodología para resolver conflictos ocasionados por un comportamiento ilícito, con el fin de recomponer la situación a través de un procedimiento dialogado, presidido por un conjunto de valores (protagonizar, reconocer, restaurar, responsabilizar). Atendiendo a este objetivo, los programas de cumplimiento resultan imprescindibles para resolver los conflictos sociales que se derivan de la violencia corporativa, cuando existen daños derivados de comportamientos ilícitos. A su vez, también puede constatarse cómo la confección de programas de cumplimiento conforme a valores restaurativos les permite ser más eficientes en su tarea: conseguir que los miembros de la organización respeten las normas.

## Palabras clave

Justicia restaurativa; empresas; programas de cumplimiento; medio ambiente.

---

1 Catedrático de Derecho penal de la Universidad de Castilla la Mancha. Director del Instituto de Derecho penal europeo e internacional. Trabajo realizado en el marco del proyecto de investigación “Responsabilidad penal de empresas multinacionales por violaciones a derechos humanos y medio ambiente” (DER2017-85144-C2-1-P). Para una mayor información sobre el mismo: <http://blog.uclm.es/repmult/>. Contacto: [Adan.Nieto@uclm.es](mailto:Adan.Nieto@uclm.es).



## Abstract

Compliance programmes, according to the most common definition, are a management tool for organisations that serve to prevent, detect and internally sanction behaviour that is contrary to the normative commitments that the organisation has assumed, whether they come from the legal system or are assumed voluntarily by the entity. Restorative justice, on the other hand, is a methodology for resolving conflicts caused by unlawful behaviour, with the aim of restoring the situation through a dialogue procedure, governed by a set of values (protagonism, recognition, restoration, accountability). However, compliance programmes are indispensable for resolving social conflicts arising from corporate violence, when there is damage resulting from unlawful behaviour. At the same time, it can also be seen how the design of compliance programmes according to restorative values allows them to be more efficient in their task: to get the members of the organisation to respect the rules.

## Keywords

Restorativa justice; corporations; compliance programs; environment.

## La función de los programas de cumplimiento dentro de la justicia restaurativa empresarial

Desde hace algún tiempo son varios los autores que abogan por la aplicación de la justicia restaurativa al ámbito de la delincuencia económica (Gabbay, 2007; García Arán, 2021, Manzoni, 2017) y muy especialmente al denominado *corporate crime* (Aersten, 2018, Guardiola Lago, 2021; Nieto Martín, 2021b; Wright, 2019). Esta tendencia coincide con el interés que está despertando la victimología corporativa (Forti, 2018; Saad Diniz, 2019) y el desarrollo de la *green criminology* (Beirne y South 2007; Hall, 2013), ambas aproximaciones han evidenciado las importantes deficiencias que tiene el sistema jurídico tradicional en relación a la violencia corporativa y corporativo estatal y sus víctimas.

Aunque aún de manera tímida es posible observar cómo determinadas instituciones o aspectos del derecho penal, material y procesal, comienzan a ser pensadas con lentes restaurativas. Es el caso de la conformidad o los acuerdos procesales vinculados al régimen de probation, como Svern Tern Water en el Reino Unido (Schormair y Gerlach, 2019) o el caso Ceresitas en Chile, pero también de la atenuante de reparación (Cuenca García, 2021) o de los acuerdos de conformidad (Gaddi, 2021). Incluso en España, se han puesto en marcha programas penitenciarios para delincuentes económicos inspirados en principios de justicia restaurativa (Baucells Lladós, 2021) y no faltan propuestas que pretenden una reconfiguración de las penas en clave restaurativa, tanto para personas físicas (Cardona Barber, 2021), como jurídicas (Nieto Martín, 2021b).

Más allá de su papel alternativo o complementario al sistema penal, la justicia restaurativa empresarial puede ser utilizada también en los procesos de reparación extrajudicial previstos en los Principios rectores de Naciones Unidas



para empresas multinacionales y derechos humanos y las leyes de diligencia debida que en esta materia que han aparecido en Alemania o Francia (Muñoz de Morales, 2018; Sabia, 2021). En el Proyecto de Directiva sobre diligencia debida que, en estos momentos, se discute en la Unión Europea, la reparación de las violaciones de derechos humanos desempeña también un papel destacado (Comisión Europea, 2022; Schormair y Gerlach, 2018).

Desde hace años formas no convencionales de reparación están apareciendo en casos de catástrofes medioambientales y violaciones de derechos humanos protagonizadas por empresas. La Resolución de la Asamblea General 60/147 sobre Principios básicos y directrices para la reparación a víctimas graves de derechos humanos, que retoma el camino de la Declaración de 1985 sobre reparación a víctimas de abuso de poder, establece un concepto amplio de reparación, próximo a lo restaurativo: conjuntamente con las medidas de reparación, indemnización, aun cercanas a la responsabilidad civil, se incluyen medidas como la garantía de no repetición o la satisfacción de las víctimas mediante el derecho a la “revelación pública y completa de la verdad, una declaración oficial que restablezca la dignidad de la víctima” o “la petición de disculpas”.

Son ejemplos de esta tendencia la creación de fondos fiduciarios (Lima, 2015), como los del caso British Petroleum por sus vertidos en Golfo de Méjico (Mullenix, 2011); de Samarco a través de la creación de la Fundación Renova como forma de reparar el inmenso daño ambiental provocado en Marianna y Brumandinho (Prata, 2019) o los acuerdos de reparación desarrollados en los casos de la Hidroeléctrica Chixoy en Guatemala o Plupetrol en Perú (Martin Beristain, 2012). En todos estos nuevos experimentos reparadores, un enfoque restaurativo hubiera permitido seguramente obtener mejores resultados o incluso evitar el fracaso del proyecto, como ha ocurrido con la Fundación Renova. La asunción de la justicia restaurativa por parte de las empresas no siempre exige aportar mayores cantidades de recursos. Se trata de desarrollar y utilizar una metodología más correcta y sofisticada, que la mediación o negociación.

Aunque obviamente hay quienes verán con recelo el avance de la Justicia restaurativa en este ámbito y lo interpreten incluso como una victoria más de los grupos empresariales con el fin de evadir responsabilidades jurídicas (penales, administrativas, civiles...), los estudios de justicia restaurativa vienen evidenciando que su efectividad puede ser mayor o semejante y que, en cualquier caso la respuesta de la justicia convencional ante la violencia corporativa tampoco ha sido brillante. Casos como del Bohpal, Texaco o la tragedia de Rana Plaza muestran sobradamente este hecho.

Dentro de este nuevo escenario, el presente trabajo pretende desarrollar una herramienta más de la Justicia restaurativa empresarial: los programas



de cumplimiento inspirados en principios restaurativos. La vinculación entre justicia restaurativa y programas de cumplimiento puede parecer lejana, incluso podría decirse que inexistente. Los programas de cumplimiento, según la definición más usual, conforman una herramienta de gestión de organizaciones que sirven para prevenir, detectar y sancionar internamente comportamientos contrarios a los compromisos normativos que estas han asumido, ya sean estos vinculantes, por proceder de normas jurídicas o hayan sido asumidos voluntariamente por la entidad (Nieto Martín, 2015). La justicia restaurativa, en cambio, es una metodología para resolver conflictos ocasionados por un comportamiento ilícito, con el fin de recomponer la situación a través de un procedimiento dialogado, presidido por un conjunto de valores (protagonizar, reconocer, restaurar, responsabilizar) (Calvo Soler, 2018; Guadiola Lago, 2021, p. 38 ss).

A continuación, veremos, sin embargo, que lejos de esta primera impresión, los programas de cumplimiento resultan imprescindibles para resolver los conflictos sociales que se derivan de la violencia corporativa, cuando existen daños derivados de comportamientos ilícitos. Pero, a su vez, también podremos constatar como la confección de programas de cumplimiento conforme a valores restaurativos les permite ser más eficientes en su tarea: conseguir que los miembros de la organización respeten las normas. Ahora bien, antes que nada, resulta preciso describir con la mayor brevedad posible en qué consiste un programa de cumplimiento. Quien esté familiarizado con ellos puede saltarse el siguiente epígrafe.

## ¿Qué es un programa de cumplimiento?

Los programas de cumplimiento son herramientas de gestión válidas en cualquier tipo de organización, pública o privada, desde empresas, fundaciones, partidos políticos a administraciones públicas o compañías religiosas. Su función es que directivos, empleados e incluso terceros que se relacionan con la organización, como proveedores o socios de negocio, respeten las normas legales que regulan su actividad o los compromisos éticos o autorregulatorios que ésta haya asumido.

Los programas de cumplimiento se basan en la capacidad de autorregulación que toda organización tiene y normalmente se han configurado a partir de saberes procedentes de disciplinas muy variadas que van de la ética de empresa a la auditoría (Nieto Martín, 2015). Más recientemente, y como después tendremos ocasión de ver, ciencias del comportamiento como la psicología social, han hecho también importantes aportaciones a través del denominado *behavioural compliance* (Langevoort, 2022, Rotolo, 2022).



Los contenidos de un programa de cumplimiento pueden dividirse en contenidos transversales o generales y contenidos singulares o especiales. Estos últimos atienden a los específicos riesgos que tiene una empresa y suelen expresarse a través de políticas de empresa, como la política anticorrupción, de protección de datos, *tax compliance*, de medio ambiente, protección de la salud de los trabajadores, blanqueo de capitales, etc. Es poco frecuente que exista una obligación legal de contar con los elementos generales, mientras que, por el contrario, sí que existe obligación legal de implantar políticas especiales, lo que conecta con el fenómeno de la autorregulación regulada, que hoy es muy frecuente en el derecho administrativo.

Los elementos generales o transversales de los programas de cumplimiento pueden dividirse en elementos preventivos, reactivos y organizativos. El primero de los elementos preventivos es el análisis de riesgos. Consiste básicamente en (1) atender a las distintas actividades que realiza la empresa, (2) analizar en relación a cada una de ellas cómo pueden aparecer diversos hechos ilícitos, (3) estudiar los controles existentes y comprobar su eficacia, (4) determinar la probabilidad de aparición de cada riesgo, con el fin de priorizar las áreas que de manera más urgente necesitan una mejora de los sistemas de control. El análisis de riesgos aporta racionalidad y ahorro de costes. Los controles que se establezcan en la organización deben ser proporcionados al nivel de riesgos. Ello evita que el cumplimiento normativo sea percibido como pura burocracia sin sentido que entorpece la actividad de la empresa (Nieto Martin, 2015, p. 152 ss).

El código de conducta o ético es la otra parte esencial del cumplimiento normativo. Si el análisis de riesgos es el cerebro, el código de conducta es el corazón. Existe acuerdo generalizado en que los programas de cumplimiento deben partir de la promoción de valores éticos. A mayor introyección de valores éticos, menos procedimientos y controles burocráticos serán necesarios. Los códigos tienen un papel esencial en muchos países para la aplicación de las sanciones disciplinarias ligadas al sistema de cumplimiento. Las normas de conducta que establece el código ético deben considerarse órdenes de trabajo que el empleador da sus trabajadores o compromisos con relevancia jurídica que asumen los directivos. Por esta razón, su infracción puede dar lugar a sanciones disciplinarias – despidos - o la revocación del cargo (Nieto Martin, 2015, p. 135 ss).

Para que el programa de cumplimiento funcione también es necesario la implantación de controles internos. La naturaleza de los controles depende del riesgo que se quiera prevenir. Unos pueden tener carácter financiero, otros establecerse en el momento de la selección del personal, otros como ocurre en materia medioambiental o de prevención de riesgos laborales son esencialmente técnicos etc. Muchos controles deben insertarse en los procedimientos de



gestión ordinarios que cada empresa, por pequeña que sea suele tener, como la selección de proveedores, la realización de pagos, el control horario, etc. A esto nos referimos cuando señalamos que el cumplimiento normativo debe tener un carácter transversal en la actividad de la empresa.

Al lado de los elementos preventivos, los programas de cumplimiento contienen también elementos reactivos, cuya función es el descubrimiento y la sanción de las irregularidades e infracciones al programa de cumplimiento. El primero de estos elementos es el canal de alertas. La mayoría de los países no cuentan con normas legales que regulen la figura del alertador y establezcan las medidas de protección y derechos de los que goza. En la UE la Directiva 2019 supone un cambio importante de modelo de regulación, al establecer unos requisitos mínimos de garantías para los alertadores (García Moreno, 2021). Las investigaciones internas representan otro componente imprescindible de la parte reactiva de los programas de cumplimiento. También aquí existe un vacío legal acerca de los requisitos o garantías mínimas de una investigación interna, por ello se realizan a partir de protocolos internos basados en la autorregulación (Nieto Martín, 2015; Giavazzi y Centonze, 2021).

Finalmente, un programa de cumplimiento, cuenta con una parte institucional donde se establecen las responsabilidades dentro de la organización. Su diseño e implementación corresponden al órgano de gobierno, quien, en empresas grandes y medianas, delega en una persona posteriormente la supervisión de su funcionamiento y la realización de labores de coordinación entre los diversos responsables de gestionar y aplicar los controles. Este delegado de cumplimiento es el que suele designarse como oficial de cumplimiento (Nieto Martín, 2015, p. 187 ss).

## Los programas de cumplimiento y la resolución del conflictos

La propuesta que se realiza en este trabajo pasa por entender que los programas de cumplimiento dentro de una empresa constituyen una herramienta cuya función resulta más amplia que la de gestionar riesgos legales en la que se ha enmarcado tradicionalmente el cumplimiento normativo. Esta función es resolver los conflictos que genera la actividad de la empresa, que pueden producirse antes o después de la causación de un daño. En ambos casos estos conflictos se producen no sólo en relación a las víctimas o afectados de un comportamiento en concreto, sino también con la comunidad o, más precisamente, asumiendo un término procedente de la responsabilidad social corporativa, con los *stakeholders* (Nieto Martín, 2021b; Rescigno, 2021).



La resolución de este conflicto, sopesando los diversos intereses en juego, normalmente viene determinada por la ley, por ejemplo, en materia medio ambiental o laboral. Pero esto no quita la necesidad de seguir contando con la regulación interna de la entidad con el fin de ponderar y, conforme a esta ponderación, articular mecanismos para respetar los diversos intereses en juego. Este es precisamente el espacio del cumplimiento normativo y también, como después veremos, de la Responsabilidad social corporativa (RSC). Ambos, en realidad, son sistemas de gestión empresarial complementarias, que hoy se están aproximando cada vez más a partir de la idea de sostenibilidad (ESG, Environmental, Social and Governance).

La importancia de los programas de cumplimiento y la RSC y ESG con el fin de, más allá del riesgo legal, resolver los conflictos sociales que genera la actividad empresarial derivan, primero, del hecho que en muchos ámbitos la ley es deficiente o no está correctamente implementada. Es lo que ocurre cuando una empresa desarrolla su actividad en países del tercer mundo. Pero, segundo, del hecho de que la ley lo que puede exigir de las empresas es que se doten de medidas internas de autorregulación para gestionar de manera adecuada estos riesgos, que son expresión de conflictos. La ley puede arbitrar una resolución del conflicto social genérica entre actividad empresarial y medio ambiente o salud laboral, pero luego exige a la empresa que concrete este compromiso a través de la autorregulación en su marco de actuación concreto. La responsabilidad penal de las personas jurídicas cumple con la función de ser el elemento de cierre, que conforme al principio de ultima ratio del derecho penal, debe castigar los defectos de autorregulación más graves de la actividad empresarial.

La función de resolución de conflictos, como tarea más amplia de los programas de cumplimiento, los pone en contacto el problema de la legitimidad empresarial. Una empresa para ser eficiente debe ser aceptada y respetada en los lugares en los que actúa y ello exige gestionar bien las tensiones o conflictos que tiene con sus diversos *stakeholders*. De no resolverlos de manera adecuada, la actividad de la empresa, más allá de si se adecúa o no los preceptos legales, será rechazada en el entorno en el que actúa y ello obstaculizará de diversas formas su actividad. A través precisamente de la responsabilidad social corporativa, las empresas intentan incrementar su legitimidad gestionando la tensión que genera su actividad con los diversos portadores de interés (Schumann, 1995).

Entender los programas de cumplimiento como herramientas de gestión de los conflictos que genera la empresa con la comunidad constituye el presupuesto para entender que los programas de cumplimiento están íntimamente conectados con a la responsabilidad social corporativa, pero también y a los efectos que aquí interesa para establecer un vínculo entre justicia restaurativa, cumplimiento normativo y RSC. Dentro de este triángulo los valores de la



justicia restaurativa y también sus diversas herramientas resultan de gran utilidad para incrementar la efectividad de los otros dos lados. Por otro lado, el cumplimiento normativo constituye una forma más de hacer RSC. En los últimos tiempos además elementos característicos de la RSC como la transparencia, la participación de *stakeholders* están llamados a enriquecer la confección de los programas de cumplimiento (Nieto Martín, 2021b).

La utilidad de los principios y la metodología restaurativas resultan útiles por igual en aquellos casos en los que el programa de cumplimiento surge como respuesta a un hecho delictivo y por tanto a un daño, como en aquellos otros en los que se implanta en la organización de manera preventiva, como medio por ejemplo para evitar o disminuir la responsabilidad penal de la persona jurídica. Es verdad, que tradicionalmente la justicia restaurativa se asocia a la resolución de conflictos cuando el daño ya ha aparecido, por ejemplo, cuando fruto de la inobservancia reiterada de las normas de prevención de riesgos laborales en una fábrica han muerto varios trabajadores. En este caso, la función principal del programa de cumplimiento normativo, desde la óptica de los derechos de las víctimas y la justicia restaurativa, sería contribuir a la mejora, a la resocialización, del victimario, garantizando con ello una garantía básica de toda víctima como es el derecho a la no repetición. Pero como puede apreciarse, aunque el programa de cumplimiento aparezca en los casos de daño, mirando al pasado, su función principal está también en el futuro. Gestiona el conflicto que ha surgido con los trabajadores de la empresa donde ha tenido lugar el accidente, mandando a la vez el mensaje de que en el futuro los riesgos para su salud van a controlarse de un modo mejor.

Esto muestra, efectivamente, que la relación entre justicia restaurativa y programas de cumplimiento no se limita sólo al plano reactivo con el fin de garantizar la no repetición del daño. En realidad, los conflictos entre empresas y medio ambiente, seguridad de los trabajadores etc. son muy similares antes de que aparezca el evento dañoso que después. Antes y después del daño existe una situación de interdependencia entre las partes, en ambos casos las partes tienen intereses y objetivos contrapuestos y en ambos casos existen recursos escasos que hacen imposible satisfacer totalmente estos intereses. El conflicto entre las comunidades en las que opera, por ejemplo, la empresa extractiva o entre la empresa y los trabajadores es que, dando por supuesto el respeto a la legalidad, exista una suficiente asignación de recursos a la prevención y exista un cumplimiento efectivo de las mismas. Se trata en definitiva de lograr que la situación en que la situación de interdependencia permita la mejor “convivencia” posible de todos los intereses y no genere es una situación de incompatibilidad.

Los programas de cumplimiento restaurativos, por lo demás, no se limitan a aquellos supuestos en que los comportamientos ilícitos, o delictivos,





afectan a individuos concretos, como el medio ambiente, los derechos humanos etc., también son perfectamente viables en el caso de intereses colectivos como ocurre en el caso de la corrupción o la evasión fiscal (Rodríguez Puerta, 2021). Como sabemos, el punto de vista que interesa a la justicia restaurativa es el conflicto y no el bien jurídico o interés protegido por el tipo penal. Las comunidades con alta tasa de corrupción o de evasión fiscal por parte de las empresas, quieren una mayor inversión en la prevención de estas conductas con el fin de incrementar sus servicios públicos o, simplemente, ver realizada la gran infraestructura que unirá dos puntos de una región que por culpa de la corrupción puede ser que se realice de un modo totalmente ineficiente. Tras los bienes jurídicos colectivos existen normalmente intereses individuales afectados. Precisamente una de las tareas de la justicia restaurativa empresarial es determinar la identidad y las diversas categorías de sujetos afectados, a través de técnicas de mapeo del conflicto.

## El incremento de la participación en la elaboración de programas de cumplimiento

En los últimos años, se enfatiza cada vez más la importancia de la participación de los stakeholders en el diseño e implementación de los programas de cumplimiento. Estas propuestas se hacen desde disciplinas tan dispares como las ciencias del comportamiento, en el marco del denominado, *behavioural compliance*, la teoría de la regulación o, desde luego, la propia Responsabilidad social corporativa (Nieto Martín, 2021; Rotolo, 2021). Incluso dentro del derecho positivo cabe encontrar ejemplos de esta tendencia como en la normativa de riesgos laborales, que requiera la participación de los trabajadores (Giavazzi, 2021).

La mayoría de las propuestas que abogan por programas de cumplimiento confeccionados mediante la intervención de las partes interesadas parten de los problemas de eficacia que tiene la estrategia de garantizar el cumplimiento normativo, de empresas e individuos, a través de la intimidación y supervisión, lo que en el mundo anglosajón se denomina la estrategia del *command and control*. Esta estrategia de regulación, que es la que tradicionalmente ha utilizado el estado para garantizar el cumplimiento de sus normas, ha sido asumida también por las empresas con el fin de garantizar sus normas internas procedentes de la autorregulación. La identidad de estrategias regulatorias tiene su lógica: el estado en numerosos sectores incita a las empresas a aumentar su autorregulación interna, con el fin de reforzar el cumplimiento de normas estatales en materias tan dispares como la protección de datos, la lucha contra la corrupción o la protección del medio ambiente, en este contexto resulta a su vez frecuente que



la empresa entienda y gestione su programa de cumplimiento como una suerte de sistema policial y sancionador privado. Al diseñar, implementar y ejecutar los códigos éticos u otras políticas de empresa, sus dirigentes, al igual que ocurre en el marco del sistema penal estatal, considerarán generalmente que incrementando la supervisión, el número de irregularidades descubiertas y las sanciones disciplinarias impuestas aumentará el respeto a las normas internas de cumplimiento (Rotolo, 2021).

En el seno de esta comprensión intimidatoria de los programas de cumplimiento aparece con frecuencia determinadas malformaciones. Los dirigentes y responsables del programa acaban considerando que su función no es tanto garantizar el cumplimiento normativo, sino servir de herramienta de defensa de la entidad ante posibles procesos y cumplir con las exigencias de los órganos de supervisión. Ello deriva en un modelo de programas de cumplimiento intimidatorio/defensivo cuya finalidad acaba siendo superar un *check list*, obtener una certificación o atenerse a los requisitos que la ley o la jurisprudencia requieran en cada momento, sin preguntarse si realmente son los más adecuados para su organización (Chen y Soltes, 2018).

El coctel defensivo/intimidatorio acaba igualmente provocando programas de cumplimiento sobredimensionados, que aumentan de manera incesante sus costes y la burocratización. El ingrediente defensivo puede convertir el programa de cumplimiento en una amalgama de los distintos controles que aparezcan en diversos estándares y guías, mientras que el componente intimidador aumenta los costes asociados a la supervisión, que, a parte de sus costes económicos directos, incrementa también la burocratización de la actividad de la empresa. A estos costes económicos deben añadirse también otros que podríamos denominar ambientales: la supervisión y la sanción puede generar una dinámica adversarial entre la empresa y sus empleados. A nadie le gusta trabajar en una organización llena de controles, que trata a sus empleados constantemente como posibles infractores o sospechosos.

Con el fin de solventar estos problemas de eficiencia generados por el modelo de cumplimiento intimidatorio/defensivo desde hace algún tipo se viene proponiendo un nuevo enfoque en la comprensión del cumplimiento normativo. Como vamos a examinar a continuación, estas propuestas provienen de disciplinas y conocimientos diferentes, pero lo importante, es que la solución que proponen es común: los programas de cumplimiento son más eficaces cuando se perciben como legítimos y se enmarcan en organizaciones cuya actividad también se percibe de este modo, alineándose con los valores de los destinatarios del programa.

Desde hace algún tiempo las ciencias del comportamiento vienen reclamando su espacio en la construcción de los programas de cumplimiento, a



través del *behavioral compliance*. Son muchas las aportaciones que por ejemplo la psicología social puede hacer para incrementar la efectividad de los programas de cumplimiento (por ejemplo, las que se derivan del estudio de los sesgos), pero en este lugar interesan las investigaciones y los resultados que se han obtenido en relación a una pregunta clásica: ¿por qué los individuos obedecemos las normas?, ¿cuáles son las estrategias de mayor éxito y más eficientes para generar cumplimiento normativo? Al dar respuesta a estas preguntas la psicología social, vienen cuestionando desde hace tiempo que la intimidación/supervisión sea el método más eficiente, tanto en el marco puramente estatal, como en el seno de organizaciones y particularmente empresas (Rotolo, 2022; Tyler, 2009).

Los estudios realizados desde esta disciplina, tras mostrar en sintonía con lo que se indicaba anteriormente, las limitaciones del *command and control*, proponen un modelo alternativo basado en diversos estudios empíricos. De acuerdo con este, los individuos cumplen mejor con las normas cuando sus valores éticos se alinean con los de la organización a la que pertenecemos. Para que esta sintonía se produzca, no basta con coincidir en abstracto con estos valores (empresa, empleados y directivos coinciden generalmente en que hay que proteger el medio ambiente y que la corrupción es algo deplorable), sino que es preciso que los destinatarios perciban la legitimidad de la organización. Por ejemplo: todos los códigos éticos suelen exigir a los empleados que no hagan un uso abusivo de los bienes de la entidad y que por supuesto no se apropien de ellos; aunque seguramente como valor abstracto todos comparten el respeto a la propiedad ajena, lo que es seguro es que el cumplimiento de esta norma decae cuando el empleado piensa que a la vista de sus ingresos la política de salarios de la entidad no resulta equitativa.

El aspecto más significativo de estos estudios es el análisis de qué facetas de la legitimidad resulta más importante para generar cumplimiento a través de la identificación entre los valores del individuo y la organización. La legitimidad desde luego puede entenderse en un sentido material, basada en la justicia distributiva, donde lo importante son los resultados. Regresando al ejemplo anterior, la empresa no es legítima si, por ejemplo, tiene una política de salarios abusiva o práctica la discriminación.

No obstante, al lado de esta legitimidad material, existe también una legitimidad cuyos contenidos se derivan de la justicia procedimental y que cada vez se revela como más importante. La justicia procedimental genera por sí solo un alto grado de identificación del individuo con la organización, lo que conduce a un proceso de cumplimiento voluntario. Percibir en una organización, que los procesos de toma de decisión son justos incrementa el grado de legitimidad no sólo de las normas internas y decisiones que se toman en la entidad, sino que también aporta una visión favorable de la organización y su actividad en cuanto tal.



La identificación o alineamiento del individuo con la organización genera un tipo de cumplimiento voluntario, basado en la autorregulación de los destinatarios de la norma, que es independiente de la intimidación y la supervisión, pero también incluso de incentivos positivos (incentivos salariales), como a veces se plantea en el marco del cumplimiento normativo. Apostar por la justicia procedimental dentro de las empresas y organizaciones permite, de este modo, poner freno a la huida hacia adelante a la que conduce normalmente el modelo de la disuasión/supervisión como estrategia de cumplimiento, con los efectos negativos a los que antes hacíamos referencia (aumento incesante de costes, mal ambiente laboral, burocratización de la actividad...).

Aunque después se desarrollarán con más detalle las formas en que esta justicia procedimental puede concretarse y articularse dentro de una organización, pueden adelantarse ya que básicamente hay dos caminos, desde luego no excluyentes, el primero es lógicamente garantizar una mayor participación en los procesos de decisión por parte de los afectados, mientras que el segundo pasa por incrementar la transparencia y la información sobre las decisiones que se adoptan. Todo ello lógicamente, acompañado de una actitud dialogante a la hora, por ejemplo, de ejercer la supervisión y la implementación de medidas de cumplimiento.

Al igual que las ciencias del comportamiento, la teoría de la regulación también viene señalando desde hace ya años la importancia de lo participativo/colaborativo a la hora de conseguir un mayor cumplimiento de las normas procedentes de la autorregulación empresarial. La importancia de la participación en este contexto se ha mantenido a partir de dos argumentos diferentes.

El primero de ellos evidencia el significado que desde el punto de vista político tiene el aumento de la denominada autorregulación regulada o la *enforced self regulation* como forma de regulación administrativa (Bamberger, 2006). Desde aproximadamente los años setenta del pasado siglo cada vez es más frecuente que el legislador decida regular una determinada actividad, generalmente compleja desde un punto de vista técnico o moral, dejando en manos de las empresas el que establezcan su propia normativa interna a través de unos principios básicos (metaregulación) que son los fijados por las normas estatales o públicas.

Esta forma de regular tiene notables ventajas en las que aquí no va a entrarse en profundidad, por ejemplo, se evita un exceso de regulación y se evitan costes innecesarios, pero en realidad supone una privatización de la función legislativa o reglamentarias, que sirve para incrementar el poder ya de por sí notable que tienen en nuestra sociedad las corporaciones. Por esta razón, y a modo de compensación, se requiere que la autorregulación vaya acompañada de un incremento de la participación de los afectados por las normas de auto-



rregulación empresarial y de una nueva supervisión pública, a partir de un nuevo prototipo de agencias estatales que, dejando de lado un estilo de supervisión basado en la “caza del infractor”, adopten estrategias como la *responsive regulation* o el denominado cumplimiento colaborativo (Ayres y Braithwaite, 1995).

De forma complementaria a este primer argumento, también desde la teoría de la regulación se explica el poco éxito que el cumplimiento normativo basado en la intimidación tiene, específicamente, cuando los destinatarios de las normas son las empresas (Stone, 1975). Como camino alternativo se propone que la regulación estatal se ocupe no solo de prohibir determinadas actividades o resultados (la protección al medio ambiente, el respeto a los derechos humanos...), sino también de establecer procesos internos de toma de decisión dentro de las organizaciones que necesariamente permitan que los intereses que las empresas afectan o ponen en peligro con su actividad sea oídos y, de esta manera, tenidos en cuenta en sus decisiones.

Como quizás se haya podido entrever ya de lo anteriormente expuesto, un vector de fuerza ulterior que empuja en favor de una empresa más cooperativa y participativa, y por ende un modelo de autorregulación y cumplimiento normativo diverso, es la Responsabilidad Social Corporativa. Una de las concepciones hoy prevalentes de la RSC sostiene que su finalidad principal es el incremento de la legitimidad de la empresa en el entorno en el que actúa, y para ello la empresa de manera institucionalizada debe incorporar también la representación de los intereses colectivos en sus órganos de gobiernos. Simplificando la idea latente tras esta nueva concepción es que la empresa no puede ser gestionada exclusivamente en beneficio de los accionistas (*shareholders*). Las empresas, sobre todo los grandes grupos multinacionales, tienen un poder enorme para influir decisivamente en las comunidades en las que actúan, de ahí que también su actividad y sus decisiones necesiten de legitimación. Esta legitimación, por otro lado, permite a las empresas reducir la conflictividad en el marco de las comunidades en las que actúa y con ello alcanzar sus objetivos económicos de una manera más eficiente.

En los círculos empresariales se habla hoy precisamente, y en este sentido, de un *stakeholder capitalism*. Esta idea está comenzando a tener impacto en el derecho de sociedades de algunos países, como el Reino Unido, y ha llevado a reformular la noción de interés social con el fin de que la protección y el respeto a los intereses colectivos constituyan también uno de los objetivos de los administradores de la empresa (Recalde, 2022). Dentro de este nuevo enfoque el cumplimiento normativo y los órganos de cumplimiento normativo, dentro de una entidad, deberían entenderse como parte del *check and balances* de la organización con el fin de compensar el peso que su gestión y toma de decisiones tiene la búsqueda de beneficios (Griffith, 2016).



## De lo participativo a lo restaurativo

Como acaba de examinarse, existen numerosas propuestas, procedentes de sectores muy diversos, que plantean profundos cambios no ya sólo en la forma de diseñar y ejecutar los programas de cumplimiento y en general toda la autorregulación empresarial, sino incluso en la forma de concebir el propio gobierno corporativo o la noción de interés social.

La búsqueda de una mayor legitimidad y, por ende, el incremento de la participación de diversos actores constituye un primer paso para establecer un nuevo modelo de programas de cumplimiento conformado de acuerdo con principios y valores restaurativos. Lo expuesto muestra la existencia de condiciones adecuadas para proponer el cambio hacia un modelo de programas de cumplimiento basado en la participación de los afectados por la actividad de la empresa.

Ahora bien, lo participativo es una condición necesaria, pero no suficiente para hablar de programas de cumplimiento restaurativos, entendidos como herramientas de resolución de los conflictos que genera la actividad empresarial. La participación dentro de la justicia restaurativa exige crear espacios de diálogo, donde además los diversos participantes, todos y en igual medida, sean protagonistas. No basta, por ejemplo, con permitir que los representantes de una comunidad afectada por los vertidos de una empresa “sean escuchados” en algún momento previo a la toma de decisiones a través de varias entrevistas. Es preciso que protagonicen la decisión (Calvo Soler, 2018).

Ello requiere, en primer lugar, conseguir que el diálogo se produzca al más alto nivel, es decir, con aquellas personas dentro de la organización encargadas de tomar la decisión. No hay protagonismo si sus voces llegan sólo de manera mediata, a través de intermediarios. Si se trata por ejemplo de participación en la elaboración de la política de medio ambiente o anticorrupción, el diálogo debe producirse con aquellas personas competentes para aprobar la política dentro de la organización. En definitiva, y como después se verá, lo restaurativo exige que los portavoces de estos intereses estén representados en el órgano de máximo nivel con que cuente cada organización en materia de cumplimiento normativo. En segundo lugar, habrá que corregir en la medida de lo posible el desequilibrio de poder que se da entre los dirigentes empresariales y los afectados por una medida. Ello requiere que los representantes de la empresa actúen siempre de acuerdo con las actitudes de colaboración y diálogo, con que deben afrontarse la participación en procesos restaurativos. La formación sobre lo restaurativo y sus valores a los directivos y responsables de los programas de cumplimiento resulta un segundo paso imprescindible antes de emprender la resolución de un conflicto por esta senda. Sin una formación previa destinada no sólo a enseñar los procedimientos, sino a comprender y compartir los valores



restaurativos, con toda seguridad, los programas de cumplimiento restaurativos serán un fracaso. En tercer lugar, y también como presupuesto mínimo, se debe permitir a estos nuevos actores un grado de acceso a la información relevante para la toma de decisiones similar al que tienen los representantes de la empresa. Además de acceso a la información, habrán de arbitrarse medidas de transparencia, plasmadas en un conjunto de obligaciones positivas consistentes en revelar determinados hechos determinantes para la toma de decisiones en materia de cumplimiento normativo.

A la hora de restaurativizar la gestión de los programas de cumplimiento, transformando lo participativo en restaurativo, habrá que tener en cuenta que no se trata de elegir entre el todo y la nada. Introducir principios restaurativos en los procesos y tomas de decisión empresariales tiene sus límites. La transparencia debe ser lógicamente ponderada con otros intereses legítimos de la entidad. Por otro lado y, sobre todo, la empresa sigue siendo, y debe seguir siendo para alcanzar una mayor funcionalidad, una organización jerárquica, lo que no empece a que los diversos procesos y actividades que componen un programa de cumplimiento se conviertan en espacios de diálogo, que mejoren la búsqueda del interés común entre los diversos intereses y colectivos a los que afecta la actividad empresarial. Para ello resulta especialmente importante que todos los participantes, pero especialmente los que tienen más poder e influencia, adopten las actitudes restaurativas de colaborar y participar.

En los siguientes párrafos se mostrarán algunos ejemplos de cómo restaurativizar determinados elementos de los programas de cumplimiento.

## Los elementos de un programa de cumplimiento y su enfoque restaurativo

En este apartado se intentará a partir de cuanto se lleva dicho mostrar algunos ejemplos relativos al modo en que puede procederse a una restaurativización de determinados aspectos de los programas de cumplimiento.

Como ya se ha dicho, el punto de arranque de todo programa de cumplimiento es la evaluación del riesgo. Esta actividad consiste en determinar en relación a las diversas actividades de la empresa los ilícitos y daños que pueden aparecer con mayor frecuencia. Normalmente las empresas realizan esta actividad utilizando sus departamentos de control interno, asesorados en ocasiones por asesores externos con un perfil normalmente jurídico. El análisis de riesgos habitual valora el impacto del riesgo desde una perspectiva interna, atendiendo a los intereses de la empresa y cómo la realización del riesgo afectaría a sus objetivos económicos. Los riesgos jurídicos, al igual que los riesgos



de mercado o de cualquier otro tipo, interesan a la empresa desde este punto de vista puramente interno. Esta es la forma de afrontar el análisis de riesgos y de valorar su importancia determina posteriormente la estructura del programa de cumplimiento normativo. Con buena lógica, los controles, la formación y demás actividades deben priorizarse y concretarse allí donde los riesgos son mayores, pero esta priorización atenderá en fundamentalmente a los intereses económicos de la entidad.

Un análisis de riesgos restaurativo supone un cambio radical de enfoque. El riesgo pasa a medirse como la intensidad del conflicto que generan las diversas actividades de la empresa en cuanto que afectan a intereses de diversos *stakeholders*. La medición y priorización de los riesgos atendiendo a la gravedad de los conflictos no sólo transforma el análisis de riesgos, en realidad afecta a la totalidad del cumplimiento normativo en cuanto que supone una reorientación también en la asignación de recursos y prioridades.

Además de la redefinición de las prioridades, la clave del análisis de riesgos restaurativo radica en la configuración del procedimiento. La participación de diversos *stakeholders*, directamente o bien a través de sus representantes en el proceso de análisis de riesgos se contempla ya en las normas ISO 14001 en materia de medio ambiente y la ISO 2018 relativa a la prevención de riesgos laborales (Giavazzi, 2022). Igualmente, el proyecto de Directiva europea sobre diligencia debida en materia de derechos humanos, tanto en la versión del PE como de la Comisión, requieren la presencia de los *stakeholders* y de expertos independientes a la hora de analizar los riesgos, como también hace la ley alemana de diligencia debida (Comisión Europea, 2022).

Ahora bien, como hemos señalado, la participación aunque es una condición indispensable, no es suficiente para hablar de procesos restaurativos. Es especialmente importante, en el diseño del procedimiento de análisis de riesgos, garantizar el protagonismo, de manera tal que se puedan exponer de manera eficiente los puntos de vista ante los órganos encargados de priorizar y gestionar los riesgos dentro de la entidad. Para garantizar el protagonismo, además de la presentación de informes, los riesgos podrían ser discutidos en el seno de conferencias o círculos restaurativos, con presencia, insisto, de aquellos que tengan el poder de determinar la política de cumplimiento normativo dentro de la entidad.

Cualquiera que haya realizado un análisis de riesgos sabe que la idea del pacto y del consenso a la hora de estimar el riesgo es una realidad frecuente. Lo normal hasta ahora es que este pacto tenga lugar de manera informal y se realice exclusivamente por actores internos. Conducir el análisis de riesgos conforme a una lógica restaurativa, implica ampliar el número de actores y perfeccionar la metodología con la que se lleva a cabo este proceso.





Parecidas consideraciones a las que acaban de hacerse, pueden trasladarse al proceso de revisión o de evaluación de la efectividad del programa de cumplimiento. Si el análisis de riesgos constituye el punto de arranque, la evaluación y revisión de las medidas adoptadas del problema constituyen una suerte de fin de ciclo. Lógicamente en este punto también deben arbitrarse medidas de participación de los interesados con una metodología restaurativa.

Más allá de la conformación de procesos restaurativos en el seno de los programas de cumplimiento, el aspecto más importante es la capacidad para decidir finalmente los recursos a asignar a cada riesgo o su priorización. En este aspecto, resulta igualmente necesario cuanto menos que los representantes sean escuchados, de acuerdo con una actitud restaurativa, por aquellos que están llamados a adoptar decisiones. Un paso más sería que los representantes de los intereses colectivos pudieran formar parte de los órganos de decisión, en lo que concierne únicamente a aquellos aspectos que les interesan (es decir, no en la gestión económica, pero sí en la gestión medio ambiental o en la relativa a los derechos humanos). En este sentido, la inclusión de estos representantes en el órgano de vigilancia, que se prevé en España (art. 31 bis del C) e Italia (art. 6 D. Leg 231), puede ser una solución. Estos órganos no tienen una capacidad decisoria pero sí, desde una posición independiente, supervisan y aconsejan acerca de la idoneidad de los controles, medidas y, en general, la eficacia del programa de cumplimiento.

Si protagonizar implica situar el diálogo restaurativo al más alto nivel en condiciones igualitarias, la división de una empresa en diversas personas jurídicas resulta irrelevante desde el punto de vista de la conformación de los órganos relativos. Cuando las decisiones se toman por la matriz, la representación y el empoderamiento de los representantes de intereses colectivos debe situarse en este lugar.

Los canales de alertas o de *whistleblowers* están diseñados como una fuente de supervisión que permita descubrir irregularidades en la empresa, con el fin de investigarlas y sancionarlas, ya sea través de sanciones disciplinarias y/o poniendo en conocimiento las irregularidades ante las autoridades públicas. Esta es la impronta que se desprende tanto de la regulación de la mayor parte de canales de alerta por parte de las empresas, como de la legislación existente al respecto como es la Directiva 2019/1937 en la UE.

Esta lógica adversarial puede cambiarse por una lógica cooperativa, especialmente cuando la alerta lo que ponga de manifiesto es un conflicto entre la empresa o determinadas personas o secciones dentro de ella y la persona quien denuncia (Fincher, 2009). Esto puede ocurrir cuando se informe sobre situaciones de acoso, discriminación o afectación a derechos laborales. En estas situaciones un proceso restaurativo, con petición de disculpas y aco-



metimiento de las mejoras necesarias dentro de la entidad, puede ser mucho más efectivo y útil que la imposición de sanciones como el despido. El enfoque restaurativo impedirá que los procesos de mediación, que a veces se han propuesto en este ámbito, degeneren en acuerdos destinados a comprar el silencio del alertador.

La justicia restaurativa puede también producirse como forma de reparación al alertador, que ha sufrido perjuicios y daños por parte de la empresa como consecuencia de la información que ha aportado al canal de denuncia. Restaurar los daños no tangibles y los vínculos rotos con la organización puede resultar tan importante o más que la imposición de sanciones o la concesión de compensaciones económicas. Una actuación restaurativa en este escenario servirá sin duda a la subsanación del conflicto existente entre el alertados y la empresa, pero en general servirá en el futuro para crear una cultura más favorable a la utilización del canal.

La justicia restaurativa puede servir también para replantear el sistema disciplinario empresarial, que funciona actualmente con un *ius puniendi* privado, cuya pena máxima es el despido disciplinario, pese a que en ocasiones le propia entidad puede no tener interés en ello. Una visión puramente intimidatoria del sistema disciplinario exige sin embargo la imposición de una sanción, como forma de dar ejemplo y asegurar la vigencia de sus normas internas. La imposición de sanciones es también interpretada como un signo de eficacia del cumplimiento normativo. Ante esta respuesta, la justicia restaurativa, en muchas ocasiones, puede muy bien servir de camino alternativo al derecho disciplinario laboral.

Las investigaciones internas constituyen una parte esencial de los programas de cumplimiento, sus objetivos pueden ser muy diversos, pero normalmente se utilizan dentro de los procedimientos disciplinarios empresariales o como forma para cooperar con la administración de justicia aportando información y obtener así una rebaja, por ejemplo, en la sanción o la suspensión del procedimiento. Las investigaciones internas son además, normalmente, secretas y en ningún caso la empresa tiene la obligación de hacerlas públicas.

Frente a este modelo, las investigaciones internas restauradoras deben conformarse como el mecanismo principal a través del cual la empresa se responsabiliza por los hechos dentro de un proceso restaurativo. De este modo, la complejidad para entender el conflicto que se ocasiona tras un daño se afronta con dos herramientas complementarias: el mapeo del mismo, que realizará el facilitador, de la mano de expertos independientes (Calvo Soler, 2014), y la investigación interna restauradora, que como a continuación va a analizarse constituye una tipología específica, con rasgos propios, dentro de las investigaciones internas (Nieto Martin, 2021a)



Es desgraciadamente usual que la investigación interna asociada al proceso penal sirva para construir un relato de los hechos que desvincula a los dirigentes de la organización. Este riesgo debe evitarse a toda costa en la investigación interna restauradora cuyo primer objetivo debe ser el desvelar las estrategias y decisiones que han llevado a la causación del daño, señalando a las personas responsables del mismo. Por esta razón, la investigación interna necesita, primero, ser conducida por un tercero ajeno a la organización y, segundo, contar con el máximo compromiso de sus dirigentes. Lo que debe traducirse en que alguien con una autoridad relevante dentro de la empresa debe estar activa y directamente implicado en su desarrollo, con el fin por ejemplo de evitar cualquier tipo de obstáculo.

La investigación restauradora tiene como uno de sus cometidos principales mostrar los defectos del programa de cumplimiento o medidas de prevención, empezando por los déficits que puedan existir en la cultura de legalidad de la organización. Un rasgo esencial de las investigaciones internas restauradoras es que están destinadas a hacerse públicas, pues constituyen la expresión de la voluntad de la empresa asumiendo y responsabilizándose por el mal realizado. Lo que exige desvelar públicamente cuáles han sido los defectos, las decisiones estratégicas que están a la base del comportamiento delictivo.

## Conclusiones

Como decía al comienzo de estas páginas, la unión de lo restaurativo con los programas de cumplimiento, puede resultar extraña, pero también como se ha podido comprobar soplan vientos favorables. Esta unión además incrementa la eficacia y legitimidad de los programas de cumplimiento y probablemente ayude a ahorrar costes, pues la apuesta por sintonizar los valores de la compañía con la de los empleados permite reducir otros sistemas de control mucho más burocráticos.

Claro está que para muchos esta visión participativa de la actividad empresarial puede resultar naïf, y muy alejada de la realidad. Las empresas carecen de los incentivos necesarios para democratizar sus tomas de decisión en materia de cumplimiento normativo y generar un mayor sistema de pesos y contrapesos, que limite las decisiones de sus dirigentes.

En cualquier caso, debe repararse, en que Derecho penal o sancionador, en términos más amplios, y justicia restaurativa no son términos contrapuestos, sino complementarios o alternativos. Así, por ejemplo, este nuevo modo de elaborar programas de cumplimiento puede implementarse como consecuencia de un nuevo tipo de sanciones (Nieto Martin, 2021b), que obligara precisamen-



te a las empresas a incrementar la presencia de las víctimas. Igualmente puede ser condición necesaria para llegar a algún tipo de acuerdo procesal con la entidad infractora. En determinados sectores del ordenamiento jurídico puede ser incluso una exigencia del legislador, lo que ya, al menos de manera parcial, estamos viendo en las normas sobre diligencia debida en derechos humanos. El futuro, no obstante, pasa por extraer evidencias que demuestren que efectivamente la participación, incluso la participación en términos restaurativos, representa un *win-win* para la entidad. Las organizaciones deben percibir que los programas de cumplimiento restaurativo como una forma de conciliarse con la comunidad, sobre todo cuando la haya lesionado gravemente con su comportamiento.

## Referencias

- Aersten I. (2018). Restorative Justice for victims of corporate justice, en Forti (ed), *Victims and Corporations. Legal Challangues and Empirical Findings*. Wolter and Kluger.
- Ayres I. y Braithwaite J. (1992). *Responsive Regulation. Transcending the Deregulation Debate*. Oxford Socio Legal Studies.
- Bamberger K. (2006). Regulation as Delegation: Private Firms, Decision Making and Accountability, *Duke Law Journal* 56.
- Bernie P. y South N. (2007). *Issues in Green Criminology*. Willam Publishing.
- Calvo Soler R. (2018). *Justicia juvenil y prácticas restaurativas*. NED ediciones.
- Calvo Soler R. (2014). *Mapeo de conflictos. Técnica para la exploración de los conflictos*, Gedisa.
- Cardona Barber A. (2021). Sistema de consecuencias jurídicas reparadoras en la delincuencia socioeconómica, en García Arán M. (dir.). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*. Tirant lo Blanch.
- Comisión Europea (2022). Propuesta del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva 2019/1937. COM (2022) 71 final.
- Chen H. y Soltes E. (2018). Why Compliance Programs Fail and How to Fix Them, *Harvard Bussines Review*, 92 (2).
- Cuenca García M.J. (2021). La atenuante de reparación en la delincuencia socioeconómica, en en García Arán M. (dir.). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*, Valencia, Tirant lo Blanch.



- Fincher R. D. (2009). Mediating Whistleblower Disputes: Integrating the Emotional and Legal Challenges, *Dispute Resolution Journal*, 64, 1.
- Forti (ed) (2018). *Victims and Corporations. Legal Challangues and Empirical Findings*. Wolter and Kluger.
- Gabbay Z.D. (2007). Exploring the limits of restorative justice and white collar crimes, *Journal of Conflicts Resolutions*, 20.2.
- Gaddi D. (2021). Materiales para una conformidad restaurativa, en García Arán M. (dir.). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*. Tirant lo Blanch.
- García Arán M. (dir.) (2021). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*. Tirant lo Blanch.
- Garcia Moreno B. (2020). *Del Whistleblower al alertador*. Tirant lo Blanch.
- Giavazzi S. (2022). Compliance andVictimizacion in Health, Safety and Environment Management Systems, en Manacorda S/Centonze F. (eds). *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiviness*. Springer.
- Guardiola Lago M.J. (2021). Fundamentos de la Justicia restaurativa en la delincuencia socioeconómica, en García Arán M. (dir.). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*. Tirant lo Blanch.
- Giavazzi S y Centonze F. (2021). *Internal Investigations. Best practices e istanze di regolamentazione*. Giapichelli.
- Griffith S. (2016). Corporate Governance in Era of Compliance, *William & Mary Law Review*, 57:2075.
- Langevoort D.C. (2022). Global Behavioral Compliance, en Manacorda S/ Centonze F. (eds). *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiviness*. Springer.
- Lima M.L. (2015). Fondos de ayuda y reparación para víctimas de delito y abuso de poder, *Revista de Victimología/Journal of Victimology*, 1-04.
- Mannozi G. (2017). Il crimine dei colletti bianchi: profili definitivi e strategie di contrasto attraverso i metodi della giustizia riparativa, en *Essays in Honour of Nestor Courakis*. Publications L.P.
- Martín Beristain, C. (2012). *El derecho a la reparación en los conflictos ambientales*. Universidad del País Vasco.
- Mullenix L. (2011). Prometheus Unbound: The Gulf Coast Claims Facility as a Means for Resolving Mass Tort Claims - A Fund Too Far, *Lousiana Law Review*, 71(3).



- Muñoz de Morales M. (2020). Vías para la responsabilidad de las multinacionales por violaciones graves de Derechos humanos, *Política Criminal*, 15(30).
- Nieto Martin A. (dir.). (2020). *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. Tirant lo Blanch.
- Nieto Martin A. (2021). Justicia Restaurativa Empresarial y víctimas corporativas, legislación penal, (<https://www.la legislazionepenale.eu/wp-content/uploads/2021/03/Nieto-Martin-forum-ecocidio-1.pdf>). 2021.
- Nieto Martin A. (2022). Stakeholders` Compliance Programs: From Management of Legality to Legitimacy, en en Manacorda S. y Centonze F. (eds). *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*. Springer.
- Prata D.A. (2019). *Criminalidade corporativa e vitimizacao ambiental: analise do Caso Samarco*. LiberArs.
- Recalde Castells A. (2022). Los intereses colectivos en la gestión de sociedades anónimas: RSC, sostenibilidad y objetivos ESG, <https://almacenedderecho.org/>.
- Rescigno M. (2022). Stakeholders` Interest and Compliance, en Manacorda S/ Centonze F. (eds). *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*, Springer.
- Rottolo G. (2022). Congintive Dinamics fn Comliance Models of Self-regulation: In Search of Effectviness in Strategies of Crime Prevention, en Manacorda S. y Centonze F. (eds). *Corporate Compliance on a Global Scale. Legitimacy and Effectiveness*. Springer.
- Rodriguez Puerta M. J. (2021). Víctimas y daños en los delitos contra bienes jurídicos supraindividuales, en particular en la delincuencia económica, en García Arán M. (dir.). *Justicia restaurativa y delincuencia socioeconómica*. Tirant lo Blanch.
- Saad-Diniz E. (2019). *Victimología corporativa*. Tirant lo Blanch.
- Sabia R. (2019). *The Accountability of Multinational Companies for Human Rights Violations-Regulatory Trends and New Punitive Approaches Across Europe*. EuCLR.
- Schormair M. y Gerlach L. (2020). Corporate Remediation of Human Rights Violations: A Restorative Justice Framework, *Journal of Business Ethics*, 167.
- Schumann M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academic of Management Review*, 20 (3).



Stone C. (1975). *Where the Law End: The Social Control of Corporate Behaviour*. New York Harper & Row.

Tyler T.R. (2009). Self-Regulatory Approaches to White-Collar Crime: The Importance of Legitimacy and Procedural Justice, en Simpson S. y Weisburd D. (eds). *The criminology of White Coller Crime*. Springer.

Wright M. (2019). Restorative justice with corporations: the idea and the practicality, en Pali, B., Lauwart, K. y Pleyser (eds.), *The Praxis of justice, Liber Amicorum Ivo Aersten*. Eleven.

