

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

*Polít. Crim.* Vol. 18 N° 36 (Diciembre 2023), Art. 9, pp. 749-779  
<http://politicrim.com/wp-content/uploads/2023/12/Vol18N36A9.pdf>

## **Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas\***

### **Core elements of corporate policies as the foundation of the organizational deficit in corporate criminal liability**

Rocci Bendezú Barnuevo

Doctora en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra

Profesora de Derecho penal de la Pontificia Universidad Católica del Perú

[rbendezub@pucp.edu.pe](mailto:rbendezub@pucp.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-0178-7998>

Fecha de recepción: 17/12/2022.

Fecha de aceptación: 27/04/2023.

#### **Resumen**

Las diversas contribuciones en la discusión actual sobre la responsabilidad penal de la persona jurídica se han centrado en el desarrollo del elemento del déficit de organización como fundamento de la responsabilidad penal empresarial, especialmente en la doctrina jurídico-penal de tradición continental. El defecto de organización ha sido identificado generalmente con cuestiones de déficits en las estructuras o en las culturas corporativas. Sin embargo, el foco de la presente investigación pone el acento en el estudio de las políticas corporativas ilícitas y su fomento o favorecimiento en la comisión de delitos por parte de los miembros de la corporación. En este artículo sostengo que las políticas deben ser consideradas como una tercera vía de fundamentación del déficit de organización en el marco de la responsabilidad penal de la empresa, y que las políticas no siempre tienen oportuna consideración a través de los déficits organizativos de índole estructural o cultural.

**Palabras clave:** responsabilidad penal empresarial, personas jurídicas, diligencia debida, políticas empresariales, delitos.

#### **Abstract**

The various contributions in the current discussion on the criminal liability of companies have focused on the development of the element of the organizational deficit as a foundation of corporate criminal liability, particularly in the continental legal tradition. The legal doctrine has generally identified the organizational defect with issues of deficits in corporate structures or cultures. However, the focus of this research places emphasis on the study of illegal corporate policies and how these policies can encourage or favor the commission of crimes by members of the corporation. In this article, I maintain that the legal professionals should consider the policies as a third way of substantiating the organizational deficit within the framework of the company's criminal liability, and that policies do not always have timely consideration through organizational deficits of a structural or cultural nature.

**Keywords:** corporate criminal liability, legal persons, due diligence, corporate policies, crimes.

## Introducción

Según la posición dominante, el injusto de la persona jurídica se basa en el elemento del defecto de organización, fundamento genérico de la responsabilidad penal empresarial. El defecto de organización ha sido descrito por un determinado sector de la doctrina como un conjunto de factores criminógenos presentes en el contexto organizativo de interacción y actuación de los miembros —que ha sido proporcionado por la empresa— y que se manifiestan, bien en déficits de la estructura organizativa, bien en defectos de la cultura corporativa, y que pueden favorecer o influir en la comisión de delitos por parte de aquellos.<sup>1</sup>

El defecto de organización ha sido identificado doctrinal y jurisprudencialmente, pese a las confusiones que a veces se observa,<sup>2</sup> con dos cuestiones distintas: (i) déficit estructural: relacionado básicamente con las deficiencias o irregularidades en los procesos, estructuras y sistemas de control; y (ii) déficit cultural: vinculado con las creencias, los valores y las prácticas criminógenas dentro de la organización.<sup>3</sup> Es decir, los niveles de la estructura y la cultura corporativa<sup>4</sup> ya han sido incorporados en el

---

\* La elaboración del presente artículo recibió el financiamiento del Centro de Investigación, Capacitación y Asesoría Jurídica (CICAJ). El texto parte con las necesarias adaptaciones de la conferencia pronunciada en el seminario de 5 de abril de 2022, organizado por el Grupo de Derecho Penal Económico-empresarial, Facultad de Derecho, Universidad Pompeu Fabra. Agradezco los comentarios y críticas recibidas a esa primera versión del trabajo, en especial, a los profesores Jesús María Silva Sánchez, Ramon Ragués i Vallés, Raquel Montaner Fernández e Ivó Coca por sus valiosas observaciones y aportaciones. Un agradecimiento especial también al profesor Matías Belmonte Parra por su valioso apoyo en la revisión del texto final y a los revisores anónimos por sus recomendaciones.

<sup>1</sup> En España, la tesis de la responsabilidad de la persona jurídica con base en el estado de cosas antijurídico que favorece la comisión de delitos por parte de sus agentes ha sido defendida primeramente por SILVA (2016), pp. 316-317; SILVA (2001), p. 340, quien acogió la tesis formulada por Lampe. En esta misma línea: CIGÜELA (2015), p. 292 y ss.; CIGÜELA (2016), pp. 1-28; CIGÜELA (2019), pp. 1-35; CIGÜELA (2020), p. 15; GOENA (2017), p. 141 y ss.; GOENA (2023), pp. 4-5.

<sup>2</sup> Las confusiones no solo versan sobre el contenido del defecto de organización, si este abarca solo fallos estructurales con exclusión de cuestiones culturales, sino que también existe un debate sobre si el defecto de organización pertenece al injusto o a la culpabilidad. Desde hace tiempo se van alzando voces en contra de la necesidad de distinguir entre el injusto y la culpabilidad de la persona jurídica, como también otras a favor de la necesidad de clarificar las diferencias entre estructura y cultura corporativa defectuosas, elementos a partir de los cuales se define, según cierto sector doctrinal, el injusto y la culpabilidad de la empresa respectivamente. Con todo, las diferencias entre “defecto de organización estructural” y “falta de cultura de cumplimiento” no son tan sencillas y podría haber ciertos solapamientos. Sobre los problemas en el tratamiento jurisprudencial y doctrinal de tales elementos ver, por ejemplo, los trabajos de BOLDOVA (2018), p. 217; CIGÜELA (2019), p. 14; CIGÜELA (2020), p. 2 y ss. La diferente ubicación sistemática que se le asigna al defecto de organización y a la falta de cultura de *compliance* en la teoría jurídica del delito de la persona jurídica puede verse en GÓMEZ-JARA (2019), pp. 301-303.

<sup>3</sup> Al respecto véase CIGÜELA (2019), p. 1 y ss.; CIGÜELA (2020), p. 2 y ss.

<sup>4</sup> A nivel jurisprudencial, en líneas generales el Tribunal Supremo mantiene que el fundamento de la responsabilidad de la persona jurídica radica en el defecto estructural en los mecanismos de prevención frente a los delitos cometidos por sus administradores y empleados. En este sentido de forma clara la STS 234/2019, de 8 de mayo (ponente De Porres Ortiz de Urbina), que reafirma los postulados de la STS 221/2016, de 16 de marzo (ponente Marchena Gómez), y establece: “(...) el juicio de autoría de la persona jurídica exigirá a la acusación probar la comisión de un hecho delictivo por alguna de las personas físicas a que se refiere el apartado primero del art. 31 bis del CP (...) Habrá de acreditar además que ese delito cometido por la persona física y fundamento de su responsabilidad individual, ha sido realidad por la

desarrollo del déficit de organización, aunque no sin contradicciones y, en ocasiones, otorgándoles una diferente ubicación sistemática dentro de la nueva teoría del delito de la persona jurídica.

A falta de poder realizar aquí un análisis detallado sobre las diferencias entre los niveles de la estructura y la cultura, como entre los defectos estructurales y culturales, en las siguientes páginas me concentraré en otro aspecto organizativo de las personas jurídicas, que parece haber pasado desapercibido en la discusión contemporánea sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas: a saber, la cuestión de las “políticas empresariales”.<sup>5</sup>

Uno de los aspectos distintivos de las organizaciones que más influye en los comportamientos de los integrantes de estas —aparte de las estructuras y de las culturas— es la cuestión de las políticas derivadas de los procedimientos de toma de decisión dentro de las empresas.<sup>6</sup> En este sentido, en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas resulta imprescindible considerar e integrar, además, otro nivel diferenciado de déficit de organización relacionado con las políticas o acuerdos.

Con respecto a estas últimas, a menudo la cuestión de la relevancia jurídico-penal de los acuerdos o decisiones colectivas que resultan de los procesos de toma de decisión o de formación de voluntad en el seno de órganos de gobierno de las empresas ha sido abordada por la doctrina jurídico-penal desde la óptica de la responsabilidad penal individual, lo cual ha dado lugar al desarrollo de diversos criterios para responsabilizar a los miembros de dichos órganos a propósito de la adopción de decisiones colectivas penalmente relevantes.<sup>7</sup>

No obstante, la discusión de tradición continental europea ha prestado poca o ninguna atención a la cuestión de qué relevancia puede tener para la configuración de la responsabilidad penal de las personas jurídicas la adopción y ejecución de decisiones colectivas antijurídicas que favorezcan la comisión de delitos por parte de los miembros de la empresa. Las alusiones a la noción de política empresarial son frecuentes en el espacio jurídico anglosajón de la responsabilidad penal de la persona jurídica, bien desde

---

conurrencia de un delito corporativo, por un defecto estructural en los mecanismos de prevención exigibles a toda persona jurídica (...).” No obstante, en la STS 154/2016, de 29 de febrero (ponente Maza Martín), fundamento octavo, puede observarse un vaivén de posiciones en torno a la “ausencia de una cultura de cumplimiento” como elemento determinante de la responsabilidad penal de la persona jurídica, su ubicación sistemática y la posible función informadora que esta tendría sobre los mecanismos de control.

<sup>5</sup> La cuestión de las políticas sí fue advertida tempranamente por CIGÜELA (2020), p. 2 y ss., quien las sitúa en una zona gris debido a que, a su juicio, estas “pueden ser o bien estructurales o bien culturales, o las dos cosas al mismo tiempo”. También CIGÜELA (2015), p. 313.

<sup>6</sup> Desde mediados de 1960 la teoría de la organización estudia y analiza el funcionamiento de las organizaciones. Desde dicho campo se ha venido insistiendo en la naturaleza compleja del proceso decisorio y en que las organizaciones constituirían una importante fuente de influencia y de causa del comportamiento individual y grupal hacia el logro de los fines de la organización. Desde la sociología de la organización se ha señalado que las estructuras, las culturas y las políticas organizativas pueden constituir modos de influencia organizativa en los comportamientos de los miembros. Sobre ello, SIMON (1970), pp. 4-5; ALLISON (1971), p. 67; DONALDSON (1982), pp. 26-28; DAN-COHEN (1986), pp. 1-40; DAN-COHEN (2010), pp. 15-43; ERMANN y RABE (1997), pp. 56-67; GIBSON *et al.* (2009), p. 368; HATCH (2011), pp. 29-32; VAN ROOIJ (2020), pp. 1-21; VAUGHAN (1998), pp. 23-55; VAUGHAN (2002), pp. 117-136. Con diversas referencias a los trabajos de estos autores también BENDEZÚ (2021a), pp. 216-237.

<sup>7</sup> TURIENZO (2021), p. 1 y ss., con amplias referencias. También ESTRADA (2021), pp. 1-47; GARCÍA (2012), pp. 70-76; MEINI (2004), pp. 287-315.

el plano legislativo, bien desde el plano de la doctrina jurídico-penal. Pero también la idea de política empresarial ha sido trabajada desde otros campos del conocimiento tales como la filosofía —a propósito de la discusión en torno a la personalidad moral de las empresas—<sup>8</sup> y desde la teoría de la organización —a propósito de los estudios de los procesos de toma de decisión—.

El trabajo que se presenta a continuación propone los acuerdos o políticas de la empresa como una tercera vía de fundamentación del déficit de organización en el marco de la responsabilidad penal de la persona jurídica. En este sentido, se podría afirmar que el defecto organizativo que fundamenta la responsabilidad penal de la persona jurídica y que influye en la comisión de delitos puede manifestarse en las estructuras, las culturas, así como también en las políticas de la empresa.

Para ello, en lo que sigue se hará alusión, primero, a algunos textos legales en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas, en los que se hallan algunas referencias destacadas a la noción de política empresarial, que aparece a menudo asociada a la categoría anglosajona de la *mens rea*, el equivalente de la imputación subjetiva en la tradición europeo continental. En segundo lugar, se dedicará un breve apartado a comentar algunos planteamientos doctrinales que fundamentan una suerte de “intencionalidad empresarial” sobre la base de la identificación de políticas empresariales que fomentan o favorecen la comisión de delitos. En tercer lugar, se intentará dar un primer paso en la definición general de “políticas” y en la diferenciación de diversas clases de políticas que podrían influir en la comisión de delitos, lo que, para una mejor exposición y comprensión, se acompaña de ejemplos en los que aquellas políticas se pondrían de manifiesto, asimismo se desarrollarán criterios para valorar tales políticas. Posteriormente, se formularán algunas consideraciones sobre los posibles efectos de las políticas en la modulación de la gravedad del injusto. Por último, se presentarán algunas conclusiones.

## 1. Referencias legales a las políticas empresariales

Desde una perspectiva legal, el Código Criminal australiano de 1995 resulta una referencia obligada acerca de la consideración de la política corporativa y su relación con el elemento de la *mens rea*. En dicho Código se establece que si un delito requiere una determinada modalidad de *mens rea* —como, por ejemplo, la intención, el conocimiento o la *recklessness*— esta podrá atribuirse a la empresa que haya autorizado o permitido expresa o implícitamente la comisión del delito.

En este punto conviene realizar una precisión. El Código Criminal australiano construye la *mens rea* de la empresa desde un doble enfoque: nominalista y de culpa corporativa constructiva.<sup>9</sup> El primer enfoque rechaza que las corporaciones puedan ser sujetos de imputación autónomos y atribuye a estas la *mens rea* de sus representantes y/o directivos. Así, de acuerdo con la sección 12.3 (2) (a) y (b) del Código Criminal australiano, y en línea con el criterio de la transferencia, la *mens rea* de la entidad se determina a través de la *mens rea* del consejo de administración o de los altos directivos que cometen las

---

<sup>8</sup> Al respecto FRENCH (1979), p. 207 y ss.; FRENCH (1996), p. 141 y ss.

<sup>9</sup> Explicando estos dos enfoques VAN DER WILT (2017), p. 402.

conductas penalmente relevantes o que bien autorizan o permiten de forma explícita o tácita la comisión de delitos.

Por lo que respecta al enfoque de la culpa constructiva, desde esta aproximación holística la *mens rea* corporativa, se sustenta sobre la base de elementos propiamente organizativos que se atribuyen directamente a la empresa.<sup>10</sup> De acuerdo con la sección 12.3 (2) (c) y (d) del Código Criminal australiano la *mens rea* de la corporación también puede establecerse a través de una cultura corporativa que dirige, fomenta, tolera o conduce al incumplimiento normativo o mediante la ausencia de una cultura empresarial que exija el cumplimiento normativo. Al respecto, la sección 12.3 (6) define la cultura corporativa como la “actitud, política, regla, forma de conducta o práctica que existe en la entidad corporativa en general o en una parte de la persona jurídica en la que tienen lugar las actividades relevantes”.<sup>11</sup> Como se observa, desde el enfoque de la culpa constructiva, la referencia a la “política” aparece comprendida dentro de la noción más amplia de cultura corporativa.<sup>12</sup>

De otro lado, el documento guía de *Evaluation of Corporate Compliance Programs* del *U.S. Department of Justice*, de abril de 2019, destaca la importancia que tienen las políticas y procedimientos de la empresa para la evaluación de la efectividad de los programas de cumplimiento, debido a que son dichas políticas las que dan tanto contenido como efecto a las normas éticas y las que tratan, asimismo, de reducir los riesgos identificados en el proceso de identificación y evaluación de riesgos.<sup>13</sup>

## 2. Referencias doctrinales a las políticas empresariales

Desde el ámbito de la doctrina de la responsabilidad penal empresarial —sobre todo desde la angloamericana— a veces la aproximación a la noción de política empresarial se ha realizado concibiendo este elemento como expresión de una supuesta intencionalidad de la empresa, o como manifestación de una aparente cultura corporativa desviada como fundamento de la culpabilidad corporativa.<sup>14</sup> En esta línea se enmarcan, por ejemplo, los trabajos de Foerschler o Fisse respectivamente.

En el planteamiento de Foerschler las políticas se analizan como solución al problema de cómo imputar la *mens rea* a la empresa. Según esta autora, una posible solución a la

---

<sup>10</sup> VAN DER WILT (2017), pp. 402-403.

<sup>11</sup> Sobre el Código Criminal australiano, HEINE (2006), pp. 37-38.

<sup>12</sup> Es importante destacar que la sección 12.3 (6) de dicho Código describe a los directivos como aquellos agentes con deberes de tanta responsabilidad dentro de la empresa que se pueda asumir que su conducta es manifestación de la política empresarial. Esta línea (legislativa) es la que, además, está en la base de las diferentes normativas europeas, en las que la atención se pone fundamentalmente en la conducta del órgano y es también la misma que recogen las *Sentencing Guidelines* en los EE. UU, que atienden también a la idea de decisión del órgano o de tolerancia del órgano. También ARTAZA (2013), pp. 90, 92 y 117. Asimismo, dicho autor señala que el Código Penal Modelo define al director o *managerial official* como “un integrante o agente de la empresa con competencias y responsabilidades tales que su conducta pueda ser justamente asumida como representativa de las políticas de la empresa”. Al margen de esta asunción, no cabe duda de que en el proceso de elaboración, deliberación y aprobación de las políticas empresariales las personas con capacidad decisoria juegan un rol central.

<sup>13</sup> Así véase el apartado B del numeral I del citado documento guía.

<sup>14</sup> En este sentido posturas como la de FOERSCHLER (1990), pp. 1287-1311; o la posición de FISSE (1983), p. 1145 y ss. Estos dos autores construyen sus modelos de responsabilidad penal de la empresa sobre la idea general de las políticas organizativas. Hace un análisis de estas posturas ARTAZA (2013), p. 251.

cuestión de la *mens rea* en la responsabilidad penal de las empresas pasaría por abandonar el criterio de la transferencia, que imputa a la empresa la intención de sus empleados, y, en su lugar, apostar por un marco que considere la estructura corporativa, a fin de establecer dicha intención. En este sentido, se plantea un concepto de intención corporativa o institucional basado en las políticas que resultan de los procesos de toma de decisión dentro de las empresas. Según dicha autora, esta nueva idea debería sustituir el criterio de la transferencia que continúa todavía vigente en el sistema federal norteamericano.<sup>15</sup>

Por otro lado, en la propuesta de Fisse la base para atribuir una culpabilidad corporativa genuina (*corporate blameworthiness*) residiría en aquellas políticas de la organización expresas o implícitas que fomentan la comisión de delitos.<sup>16</sup> Sin embargo, aunque este tipo de políticas organizativas sustentan realmente una suerte de “*mens rea* estratégico”, según el autor, dicho concepto no superaría las dificultades probatorias para acreditar que han existido políticas corporativas antes o en el momento de la comisión del *actus reus* del delito. Por ello, Fisse postula una culpabilidad concebida en términos reactivos a través de la oportunidad razonable que se le da a la empresa para formular una política de cumplimiento legal después de la comisión del delito. Es decir, se trataría de una culpabilidad basada en una política empresarial de reacción al suceso.<sup>17</sup>

Una crítica general a los planteamientos que construyen sobre las políticas corporativas la vertiente subjetiva de la persona jurídica responsable penalmente —como símil de la *mens rea* de la persona natural— reside en que dichos trabajos consiguen dicho cometido de manera forzada, es decir, sin respetar los límites internos y externos de la construcción de los conceptos.<sup>18</sup> Estos planteamientos también han sido objeto de algunas críticas más específicas. En primer lugar, se ha señalado que la idea de las políticas empresariales ha servido para fundamentar la existencia de una conducta por parte de la empresa como también para atribuirle una intención (en el sentido de *mens rea* o estado mental).<sup>19</sup> Así, se señala: “Cuando se habla de intencionalidad de la empresa se hace, en general, tanto para satisfacer ciertas exigencias vinculadas al problema de si la empresa puede responder, es decir, desde la perspectiva del *answer ability*, como también en relación con el problema de si se puede justificar un estado mental en concreto por parte de la empresa, a la hora de vincularla con una conducta delictiva en particular”.<sup>20</sup>

En segundo lugar, se ha dicho que las políticas empresariales sirven para identificar una actividad genuinamente empresarial —que puede ser peligrosa y eventualmente favorecedora de la comisión de delitos—, pero que no son suficientes para identificar un

---

<sup>15</sup> Así, FOERSCHLER (1990), pp. 1287, 1288 y 1306. Esta autora sostiene que: “*Mens rea* no es una realidad objetiva que una persona posee o no, sino es más un término que el sistema legal vincula para hacer una conclusión social particular —que un sujeto debe ser responsable penalmente (...) La cuestión relevante es si nosotros queremos categorizar intención corporativa como otra forma de *mens rea*. Yo argumentaré que sí, aunque reconozco que esta nueva forma de *mens rea* es diferente de lo que hasta ahora hemos categorizado bajo este término. Esta nueva *mens rea* no es el producto de una «mente malvada», sino más bien el resultado de un sistema. Pero solo la analogía, no la identidad, es necesaria para clasificar estos fenómenos bajo el mismo término legal (...)”.

<sup>16</sup> FISSE (1983), p. 1192.

<sup>17</sup> FISSE (1983), p. 1192; NIETO (2008), p. 139.

<sup>18</sup> Sobre esta crítica véase BENDEZÚ (2021b), pp. 1-48.

<sup>19</sup> ARTAZA (2013), pp. 251 y 277-278.

<sup>20</sup> ARTAZA (2013), esta afirmación la hace con relación a las posturas de Fisse y de Foerschler.

sujeto diferenciado del que pueda predicarse que ha intervenido de alguna manera en un hecho delictivo y al que pueda imputarse responsabilidad penal por dicho suceso.<sup>21</sup> Así, conforme a esta segunda crítica, este tipo de construcciones teóricas difícilmente podrían superar la crítica de la responsabilidad por la atribución de un hecho ajeno a la empresa debido a que, sin importar las distintas formas de elección que pueda seguir el proceso de votación del consejo de dirección, el hecho mismo del proceso de votación puede entenderse completamente “desde la imputación a un grupo de individuos que actúan en forma conjunta mediante una votación, es decir, mediante la atribución de responsabilidad penal individual”.<sup>22</sup> De modo que “no bastaría la mera constatación de qué es lo verdaderamente corporativo, si es que tal elemento no satisface exigencias mínimas para la identificación de un agente diferenciado de cara a la imputación de sucesos a sujetos”.<sup>23</sup>

En tercer término, se ha señalado que un enfoque basado exclusivamente en la idea de políticas empresariales supondría adoptar una visión bastante restringida de la actividad empresarial, consistente en un fenómeno bastante más complejo y que supera por mucho la simple idea de políticas empresariales.<sup>24</sup>

Por las razones antes resumidas, las propuestas teóricas que fundamentan algún determinado elemento de la responsabilidad penal empresarial —ya sea la intencionalidad corporativa, ya la culpabilidad organizativa— sobre la base de las políticas existentes dentro de la empresa a veces son desestimadas. Con todo, parece que la crítica de mayor peso ha sido la objeción de la agencia, que irrumpe en el debate y deja de lado cualquier consideración sobre la relevancia que pueden tener las “políticas empresariales” dentro de la teoría del delito de la persona jurídica.

En mi opinión, la atención a las políticas de la organización puede trascender a la cuestión de la capacidad de agencia de las personas jurídicas.<sup>25</sup> El hecho de que a partir de las políticas empresariales no se pueda fundamentar la existencia de un sujeto diferenciado, no excluye la posibilidad de que aquellas puedan tener una función propia y separada dentro de la nueva teoría del delito de las personas jurídicas. Lo que se hace más evidente, sobre todo, cuando la teoría del delito de las personas jurídicas desde la que se propone el abordaje de las políticas no atribuye capacidad de agencia a las organizaciones complejas.

Con todo, conviene poner de relieve que algunas de las objeciones mencionadas no parecen del todo válidas. Por ejemplo, la crítica de que las políticas organizativas pueden ser siempre y en cualquier caso reconducidas a las decisiones individuales de los miembros de la empresa ha sido puesta en cuestión desde los desarrollos de disciplinas diversas (se volverá sobre estos planteamientos en la sección 3).

Por otro lado, aun cuando las políticas empresariales puedan eventualmente, en ciertos casos, reconducirse a voluntades específicas de los miembros del consejo de administración o de los directivos de la empresa, las decisiones y hechos de estos constituyen, como ya han afirmado algunos autores, los hechos más propios de la

---

<sup>21</sup> ARTAZA (2013), pp. 244 y 259.

<sup>22</sup> ARTAZA (2013), p. 281.

<sup>23</sup> ARTAZA (2013), pp. 244 y 257.

<sup>24</sup> ARTAZA (2013), p. 290.

<sup>25</sup> ARTAZA (2013), p. 234.

empresa<sup>26</sup> y no existe, por tanto, ninguna imputación de hecho ajeno. Incluso en la doctrina existe alguna propuesta que sugiere singularizar un poco más la consideración de las políticas y decisiones de los representantes y directivos de la empresa, exigiendo algunas condiciones adicionales como, por ejemplo, el conocimiento o la información proporcionada a los accionistas sobre las características y objetivos de las políticas implementadas.<sup>27</sup>

A diferencia de la tradición angloamericana, en la discusión de la doctrina continental actual sobre la responsabilidad penal de la persona jurídica las consideraciones sobre las políticas corporativas parecen haber quedado un tanto marginadas.<sup>28</sup> Por estas razones, resulta imprescindible evaluar la necesidad de considerar las políticas organizativas al momento de valorar la responsabilidad penal de la empresa. Para ello, es preciso ahondar en el tema de las políticas empresariales y ensayar una noción de estas, así como también determinar algunas manifestaciones concretas que pueden adoptar las políticas dentro de los contextos empresariales. A continuación, abordaré dichos puntos.

### 3. ¿Qué son las políticas empresariales?

Los usos de la expresión “política” pueden ser ampliamente muy diversos.<sup>29</sup> Con esta expresión se puede tratar de significar las decisiones o expresiones de voluntad tomadas en el seno de la empresa y plasmadas a través de acuerdos. Pero también por política puede referirse toda clase de normas o reglas generales establecidas dentro de una organización a fin de limitar la discrecionalidad de los subordinados. En este último sentido, la noción de política se entiende como un concepto equivalente a aparato regulatorio y se solapa con la comprensión del aspecto estructural de toda organización empresarial: la formalización.<sup>30</sup> En esta línea, política podría ser, por ejemplo, un código de ética, un organigrama, etc. Por ello parece razonable restringir el uso de la expresión solo a su primera acepción, es decir, para aludir a las decisiones o acuerdos que se toman en el seno de los órganos colegiados (o no) de gobierno de la empresa.

Como se ha señalado ya en la introducción de este trabajo, la doctrina jurídico-penal suele abordar la relevancia penal de las decisiones o acuerdos delictivos adoptados por los miembros de un organismo colegiado a través del desarrollo de criterios de determinación

<sup>26</sup> Sobre ello DOPICO (2018), p. 137 ss. Coincide con ello BOLDOVA (2018), p. 229, quien afirma que el delito de un directivo constituye un defecto de organización *per se*.

<sup>27</sup> Acerca de esta posibilidad VAN DER WILT (2017), p. 406.

<sup>28</sup> Salvo el caso de CIGÜELA (2020), p. 2 y ss.; CIGÜELA (2015), p. 313, las referencias a las políticas son agrupadas con otros niveles organizativos y no siempre se visibilizan. Por ejemplo, FEIJOO (2018), pp. 164-165, me parece que se refiere indistintamente a las nociones de cultura y política, véase: “Habrá RPPJ cuando la organización se encuentre en una situación incompatible con el desarrollo de una política o cultura corporativa de cumplimiento de la legalidad penal y el hecho relevante para el Derecho Penal esté vinculado a tal defectuosa cultura de cumplimiento. Podemos hablar en este caso de un defecto-organizativo estructural de segundo grado o de segundo orden (a largo plazo)”. Al respecto RAGUÉS (2017), p. 117, ha propuesto la consideración de la política empresarial como criterio para valorar la aptitud del elemento beneficio a la persona jurídica, especialmente cuando es difícil constatar un beneficio directo.

<sup>29</sup> Sobre ello SIMON (1970), pp. 53-58, quien advierte sobre el sentido amplio del término “política” y establece la diferencia entre políticas legislativas (o premisas éticas de la dirección), políticas de dirección (o reglas amplias y no éticas establecidas por la dirección) y políticas de trabajo.

<sup>30</sup> Véase en este sentido MAYNTZ (1987), p. 112: “Por formalización debe entenderse la ordenación de las actividades y relaciones dentro de una organización a través de reglas, políticas y procedimientos escritos firmemente establecidos”. Igualmente, en GIBSON *et al.* (2009), pp. 387 y 390.

de la responsabilidad penal individual. Sin embargo, la cuestión que se plantea a continuación es qué relevancia pueden tener para el ámbito de la responsabilidad penal de la persona jurídica las decisiones antijurídicas adoptadas por los miembros de la junta directiva, del consejo de administración o por los miembros o miembro de algún otro grupo autorizado. En este punto parece posible distinguir entre dos grandes bloques de decisiones.

En el seno de la organización puede haber decisiones directamente criminales, dolosas o intencionales, así como imprudentes. Asimismo, también puede haber decisiones no criminales, pero sí peligrosas o antijurídicas que contradicen el derecho, pero que no llegan a ser típicas en términos objetivos o que aun siendo típicas objetivamente no pueden imputarse subjetivamente a título de imprudencia, porque la legislación penal, por ejemplo, no prevé esa modalidad. Dentro de este segundo grupo de decisiones podrían enmarcarse, por ejemplo, las políticas retributivas variables (por ejemplo, primas por rendimiento, incentivos, bonos, etc.), políticas de externalización, objetivos corporativos a corto plazo, planes estratégicos, planes de acción, entre otros,<sup>31</sup> que muchas veces introducen riesgos elevados de corrupción, riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores, riesgos de violación de derechos humanos, entre otros riesgos.

En este orden de ideas se plantea el problema de qué relevancia pueden tener para el ámbito de la responsabilidad penal de la empresa los acuerdos delictivos y las decisiones antijurídicas que contradicen el derecho. En suma, qué relevancia puede tener para la responsabilidad penal de la empresa los resultados de estos supuestos de agregación de preferencias y decisiones antijurídicas.

Debe subrayarse que dentro de este nuevo escenario podrían quedar excluidos, en ciertos casos, los resultados de procesos de toma de decisión en los que la elección esté determinada por las preferencias de un único individuo participante, es decir, cuando la decisión corporativa se corresponde totalmente con la decisión individual de un determinado agente. Esto parece razonable, debido a que a menudo este tipo de decisiones tendría lugar en los casos de pequeñas empresas o sociedades unipersonales en los que el administrador es el único titular de la sociedad, y en tales supuestos podrían plantearse problemas de *ne bis in idem*.<sup>32</sup> Además, en los casos de sociedades pequeñas o unipersonales no hay tal agregación de preferencias, que es precisamente el tipo de proceso de toma de decisión que introduce una dimensión de complejidad que plantea desafíos importantes en la determinación de la responsabilidad penal. En otras palabras, habría que separar entre decisiones colegiadas y decisiones estrictamente individuales y en estas últimas marginar algunos supuestos.<sup>33</sup>

En principio, parece que dos buenos candidatos para enmarcarse en esta noción de política empresarial en el sistema de atribución de responsabilidad penal de la persona jurídica podrían ser algunos supuestos de agregación de preferencias ampliamente debatidos en el ámbito de la responsabilidad penal individual. Me refiero en concreto, a los supuestos de “coautoría imprudente” en decisiones colegiadas, es decir, decisiones aprobadas en el seno de un órgano colegiado que estén vinculadas con la realización de conductas en las

---

<sup>31</sup> Sobre algunas de estas variables organizativas véase LAUFER (1994), p. 725.

<sup>32</sup> Sobre ello, BENDEZÚ (2022), pp. 1-9; BELMONTE (2022), pp. 1-5.

<sup>33</sup> Parece evidente que aun cuando se trate de decisiones estrictamente individuales, si estas se toman en el seno de contextos empresariales complejos tales decisiones sí deberían quedar comprendidas dentro de la noción de políticas.

que falta la diligencia debida.<sup>34</sup> Pero parece que también podrían encuadrarse aquí algunas manifestaciones de la “coautoría en delitos omisivos” relacionadas con decisiones colectivas. Por ejemplo, los integrantes de un órgano colegiado comparten sus impresiones sobre un asunto que les incumbe en calidad de garantes, no obstante, dejan pasar el tiempo y omiten reunirse para deliberar y votar sobre cómo intervenir en la materia en cuestión.<sup>35</sup> Sin duda, semejante afirmación requeriría una mínima fundamentación y profundización en el debate de la responsabilidad penal individual por acuerdos colectivos penalmente relevantes, que va mucho más allá de las posibilidades de este trabajo.<sup>36</sup> Sin embargo, no quisiera dejar de referir algunas ideas aún muy preliminares y provisionales sobre ambos casos.

Mi postura inicial es que los anteriores supuestos exigen demasiado en materia de responsabilidad penal individual, tanto en sede conceptual —donde se discute su viabilidad dogmática dada la relajación de diversos elementos constitutivos de la coautoría—, como en sede de prueba —donde los óbices probatorios y problemas prácticos dificultan la aplicabilidad de las figuras tradicionales—. <sup>37</sup> Existen tantos matices definitorios como escollos probatorios que desaconsejan tomar el camino de la responsabilidad penal individual, tantas veces transitado y tan poco satisfactorio.

Sin duda resulta difícil fijar con claridad cada uno de los supuestos imaginables que podrían enmarcarse dentro esta noción de políticas en el marco de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. De ahí que mi pretensión inicial sea centrar las consideraciones siguientes al análisis de los casos que me parecen más claros y ofrecer, respecto a ellos, una resolución más satisfactoria. Debe adelantarse también que para la selección de los supuestos se priorizó la realidad de los casos, considerándose que no tenía mucho sentido trabajar sobre casos demasiado simples, sobre todo atendiendo a la gran complejidad organizativa que existe dentro de los entornos empresariales.<sup>38</sup> De todos modos, debo adelantar que el potencial explicativo de esta noción de política será por obvias razones limitada.

Dicho esto, me parece conveniente empezar el desarrollo de este planteamiento con la exposición de tres primeros casos que, desde mi punto de vista, resultan bastante gráficos.

Caso A: Nestlé y Cargill ponen en marcha una política de *outsourcing* y externalizan parte de su actividad de producción de cacao en una pequeña organización empresarial ubicada en Costa Marfil. Durante el desarrollo de dicha actividad se cometen los secuestros de seis niños, los cuales fueron obligados a trabajar por más

---

<sup>34</sup> Tomo el ejemplo de TURIENZO (2021), p. 14 y ss., aunque dicho autor admite la posibilidad de una coautoría imprudente de las decisiones colegiadas.

<sup>35</sup> El ejemplo es nuevamente de TURIENZO (2021), p. 15.

<sup>36</sup> Ver, por ejemplo, los trabajos de TURIENZO (2021), pp. 1-34; ESTRADA (2021), pp. 1-47; GARCÍA (2012), pp. 70-76; MEINI (2004), pp. 287-315.

<sup>37</sup> Cuando menos, los problemas probatorios afectan a los siguientes casos: a) Omisiones colectivas (por ejemplo, los integrantes de un órgano colegiado omiten reunirse y deliberar un asunto sobre el que debían pronunciarse); b) Supuestos de conversaciones informales, los integrantes del órgano colegiado discuten y deliberan un asunto de manera informal; c) Casos de acuerdos concluyentes o tácitos y d) Las votaciones secretas. Véase más información en TURIENZO (2021), p. 13 y ss.; MEINI (2004), pp. 295 y 299.

<sup>38</sup> Cabe precisar que algunos de los ejemplos se extienden también a entornos de organizaciones del Estado. Recientemente en la doctrina SILVA (2020), p. 785 y ss., abre la posibilidad de repensar la previsión de responsabilidad penal de las personas jurídicas también para entidades privadas que ejercen potestades públicas. En sentido similar, PETTIT (2007), p. 199 y ss.

de catorce horas al día en las instalaciones de la citada organización, sin pago alguno y siendo objetos de abusos físicos. Al parecer las dos grandes empresas habrían descuidado la supervisión de la cadena de suministro, lo que les impidió tomar conocimiento de la realización de prácticas abusivas en el desarrollo de sus operaciones.<sup>39</sup>

Caso B: Cientos de migrantes y refugiados africanos han sido víctimas de torturas y tratos crueles e inhumanos en las zonas fronterizas y centros de acogida de migrantes durante las diferentes etapas de sus trayectos o rutas migratorias (tanto en países de origen como en lugares de tránsito), por parte de los guardas fronterizos y otros funcionarios o agentes de migración. En los últimos años diversos países de la Unión Europea han firmado políticas o acuerdos migratorios sobre externalización de fronteras con algunos países africanos.

Caso C: El Estado peruano, para dar cobertura a la necesidad de atención primaria en salud que tienen las poblaciones de mayor pobreza en el país, dispone el desarrollo del SERUM (programa de Servicio Rural y Urbano Marginal), de una extensión de 1 año, como condición obligatoria para que los profesionales de la salud (a menudo, recién egresados de las escuelas de medicina, enfermería, obstetricia, etc.) puedan especializarse en el Estado o postular en el futuro a plazas de trabajo dentro de los hospitales públicos.

El referido programa establece la asignación de una mayor cantidad de puntos a los profesionales de la salud que elijan las zonas más vulnerables y desfavorecidas del Estado peruano, lugares de extrema pobreza que no ofrecen condiciones laborales óptimas. Los problemas van desde la carencia de insumos médicos, carga laboral excesiva, problemas de infraestructuras en los puestos de trabajo, falta de servicios básicos (agua, luz, desagüe), incluso inseguridad ciudadana, acceso limitado a una alimentación adecuada, así como también riesgos de accidentes de tránsito por las propias precariedades del sistema de autopistas.

---

<sup>39</sup> La actualidad y amenaza de este problema puede verse en el caso *Nestlé § Cargill v. Doe*, en el cual las empresas Nestlé y Cargill fueron demandadas bajo la *Alien Tort Statute*, por contribuir e incitar al trabajo forzoso infantil en la industria de cacao en Costa de Marfil. La *Alien Tort Statute* es una disposición que otorga jurisdicción a los tribunales federales de distrito respecto de “cualquier acción civil por parte de una persona extranjera únicamente por un daño cometido en violación del Derecho internacional o de un tratado de los Estados Unidos”. El caso contra las compañías (compradoras de cacao de Costa de Marfil) data del 2005 y tiene que ver con el presunto secuestro de seis niños de Mali, quienes habrían sido obligados a trabajar en las granjas de cacao de Costa de Marfil en las condiciones arriba referidas. De acuerdo con DODGE (2021), p. 1: “Los demandantes alegaron que las empresas apoyaron e incitaron su esclavitud proporcionando a las fincas de cacao que los retenían recursos financieros y técnicos a pesar de saber o tener razones para conocer que en dichas plantaciones usaban niños como esclavos (...) alegaron también que las empresas tomaron las principales decisiones operativas desde los Estados Unidos”. En junio de 2021, la Corte Suprema de los Estados Unidos desestimó el caso, declarando inadmisibles la aplicación extraterritorial de la *Alien Tort Statute* al caso concreto. Según DODGE y HATHAWAY (2022), p. 2: “(...) la Corte Suprema sostuvo que las empresas americanas no podían ser demandadas por apoyar o incitar al trabajo infantil en Costa de Marfil debido a que su conducta dentro de los Estados Unidos equivalía a la toma de decisiones corporativas generales, mientras que todas las demás actividades relacionadas con las acusaciones ocurrieron en el extranjero”. Apunta DODGE (2021), p. 4: “La Corte Suprema en *Nestlé* señaló que «casi todas las conductas que [los demandantes] dicen que ayudaron e incitaron al trabajo forzoso —como capacitación, fertilizantes, herramientas y dinero para granjas en el extranjero— ocurrieron en Costa de Marfil». Los demandantes han alegado que las empresas tomaron las principales decisiones operativas en los Estados Unidos, pero la Corte concluyó que «las alegaciones de actividad corporativa general —como la toma de decisiones— no pueden por sí solas establecer la aplicación interna de la *ATS* [*Alien Tort Statute*]»”. Igualmente, en BALCH (2020), pp. 1-2.

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

En cuanto a estos últimos, los accidentes de tránsito, el Estado no garantiza el traslado de los profesionales de salud hacia aquellas áreas deprimidas y remotas. El traslado de los profesionales de salud hacia dichas zonas se realiza a través de carreteras que tienen diversos tramos en pésimo estado o mediante pasos irregulares como trochas. Cada año en el Perú mueren de 1 a 3 seruministas mientras intentan cumplir sus servicios médicos o llegar a sus respectivas postas médicas. La mayoría de estas muertes tiene lugar en accidentes de tránsito.<sup>40</sup>

¿Qué pueden tener en común los tres casos antes reseñados? Desde mi punto de vista, la tónica de los casos antes descritos es la existencia de políticas u órdenes antijurídicas que proceden muy probablemente de decisiones colegiadas que fueron tomadas en el ámbito de grandes estructuras organizativas. Debe subrayarse que no se trata de “acuerdos *per se* delictivos” o “acuerdos penalmente relevantes” en sentido estricto o cuyo contenido sea típicamente relevante,<sup>41</sup> sino que, a lo sumo, se trata de políticas probablemente ilícitas o contrarias al ordenamiento o al derecho en su conjunto.

Más específicamente, los dos primeros casos tienen como común denominador la adopción de políticas de *outsourcing* que fueron muy probablemente aprobadas de forma previa y con bastante antelación en el seno de un órgano colegiado de gobierno y solo algún tiempo después materializadas en el desarrollo de las actividades de la entidad. Unas decisiones de externalización que probablemente persiguen una finalidad de reducción de costos y que pueden tener graves efectos adversos.<sup>42</sup> Por ejemplo, en el primer caso las empresas compradoras de cacao mantenían relaciones comerciales con una empresa tercera (una organización con bajos estándares laborales que operaba en un contexto de alto riesgo), y en el que ninguna de las dos compañías involucradas cumplió con sus obligaciones de debida diligencia y supervisión en materia de derechos humanos a lo largo de sus operaciones comerciales con la cadena de suministro.<sup>43</sup> En el segundo caso, se externaliza la vigilancia de las fronteras hacia países donde la calidad del *enforcement* de las fuerzas militares y policiales es muchísimo peor que en la del país transferente,<sup>44</sup> lo que muestra una absoluta falta de preocupación en la selección y supervisión por parte del Estado que delega la vigilancia. Mientras que en el tercer caso se observa la aprobación de una política o

---

<sup>40</sup> Sobre este caso véase BENDEZÚ (2023), pp. 1-3; RAFFO (2023), p. 1.

<sup>41</sup> Este tipo de casos han sido profundamente desarrollados por destacados representantes de la doctrina de tradición continental. En consecuencia, quedan excluidos del presente análisis los casos de acuerdos directamente delictivos tales como acuerdos para la venta de productos nocivos, por ejemplo, los casos del *spray* para el cuero o de los barnices de madera, en Alemania, o el caso de aceite de colza, en España. Los casos que me interesa destacar especialmente dentro de esta noción de políticas son acuerdos aprobados en procesos de deliberación y votación efectuados en el seno de órganos colegiados (o no) de gobierno de la empresa, por ejemplo, la junta general de socios, el consejo de administración o el órgano colegiado de cumplimiento, pero que manifiesten un sentido antijurídico más laxo.

<sup>42</sup> Véanse algunas consecuencias de la externalización en VAUGHAN (1998), pp. 40 y 47.

<sup>43</sup> Sobre los deberes de diligencia y supervisión en materia de derechos humanos véanse AMBOS (2021a), pp. 358-380; AMBOS (2021b), pp. 1-9; VERGARA (2023), pp. 1-13, sobre el *compliance* en la cadena de suministro de minerales procedentes de zonas de conflicto. Ya desde el 2011 los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, aclaradas en el 2018 por la Guía de la OCDE de Debita Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable. Asimismo, puede verse INITIATIVE LIEFERKETTENGESSETZ (2021), pp. 1-20. Recientemente el 1 de junio de 2023 el Parlamento Europeo ha aprobado las enmiendas a la propuesta de Directiva de diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. Al respecto: PARLAMENTO EUROPEO (2023), pp. 1-202.

<sup>44</sup> MONGILLO y CAPUTO (2022), p. 3.

estrategia de dotación de personal que fue puesta en marcha en un país en vías de desarrollo y en la cual la institución pública no consideró los riesgos de viaje o de desplazamiento del personal de salud.<sup>45</sup>

Pues bien, los acuerdos o decisiones que se adoptan dentro de las organizaciones — empresariales o de otra índole— no siempre van a presentar un carácter delictivo manifiesto, sino que, por el contrario, no es infrecuente que se traten de malas decisiones, decisiones deficientes o poco reflexionadas sobre asuntos que no son triviales y que producen, muchas veces a mediano o largo plazo, resultados lesivos. La pregunta entonces es: ¿Quién debe responder por este tipo de acuerdos tan deficientes que han sido aprobados por los órganos colegiados?

Aunque esto puede ser aventurado, me atrevo a adelantar a título de hipótesis que debe ser la empresa quien responda por la aprobación y puesta en marcha de dichas políticas. Sostengo esto principalmente por dos consideraciones básicas que me parece importantes de valorar: una es de carácter teórico-penal, la otra, de índole filosófico-político.

La imputación de responsabilidad penal al órgano colegiado de gobierno por los acuerdos delictivos y políticas deficitarias afronta problemas que no tienen una solución fácil. Basta traer a colación los casos ya mencionados tanto de “coautoría imprudente” como de “coautoría en los delitos omisivos”. Pero, además, la imputación de responsabilidad penal individual por los acuerdos se circunscribe siempre a acuerdos o decisiones de carácter delictivo. Las políticas de externalización —como las de los casos A y B— pueden tener efectos perversos al favorecer o incentivar la comisión de determinados delitos,<sup>46</sup> aun cuando no son, en sentido estricto, acuerdos delictivos.

En dichos casos resulta difícil apreciar una responsabilidad penal del órgano de gobierno, por la aprobación de tales acuerdos, que desencadene luego la posible responsabilidad penal de la persona jurídica.<sup>47</sup> La responsabilidad penal de la entidad por la aprobación y puesta en marcha de estas políticas favorecedoras de delitos permitiría atender a un aspecto organizativo que también puede influenciar de modo relevante la comisión de delitos dentro de los contextos empresariales<sup>48</sup> y que, según parece, no ha recibido

---

<sup>45</sup> Son tremendamente interesantes las reflexiones de MONGILLO y CAPUTO (2022), *passim*, sobre las obligaciones de protección del empleador con relación a sus empleados y las diferentes clases de riesgos que tiene que afrontar una empresa desde la perspectiva de *Travel Health, Safety & Security* respecto de las prácticas de envío de trabajadores al extranjero en contextos de crisis.

<sup>46</sup> Los acuerdos de externalización muestran una deliberada falta de atención por los riesgos sustanciales que conllevará la implementación de este tipo de política dentro de contextos de crisis especialmente problemáticos.

<sup>47</sup> En este sentido, si no hay delito base no puede ni siquiera discutirse la posible responsabilidad penal de la empresa. Como es sabido, la mayoría de sistemas de atribución de responsabilidad penal a la persona jurídica exigen tres elementos: el delito base o hecho de conexión, la conexión funcional del delito con la persona jurídica y el defecto de organización. Asimismo, ciertos modelos añaden un cuarto elemento referido a la cultura de no cumplimiento de la legalidad. Véase CIGÜELA (2020), p. 14.

<sup>48</sup> En la sociología de la organización hay consenso respecto de que se necesitan diversos modelos para interpretar qué son y cómo se comportan las organizaciones. Uno de estos es el modelo del proceso de toma de decisiones corporativas presentado por Kriesberg citado por FISSE y BRAITHWAITE (1993), pp. 101-104. Conforme con Fisse y Braithwaite, en aquella contribución se explica el proceso toma de decisiones desde el modelo del actor racional que maximiza el valor, desde el entendimiento de las decisiones en términos del cumplimiento o seguimiento de procedimientos operativos defectuosos o con factores criminógenos y finalmente desde la perspectiva de las decisiones corporativas como resultado de un juego de negociación. Ambos autores destacan que una estrategia para controlar la toma de decisiones

suficiente atención en la doctrina especializada sobre la responsabilidad penal de la empresa. Su debida consideración permitiría suplir un espacio de riesgo que, de hecho, tampoco tiene adecuada cobertura a través de la responsabilidad penal individual. Una consideración oportuna de este elemento organizativo podría incentivar a las empresas a ser más cuidadosas en el proceso de aprobación de sus políticas corporativas y a qué evalúen si estas van en dirección de cumplimiento del derecho o no.

La siguiente razón, de índole filosófico-político, que me gustaría añadir ataca principalmente la idea extendida de que las decisiones o acuerdos de los órganos colegiados son siempre y en cualquier caso el resultado de los votos a favor de los integrantes del colegiado. Pues bien, la línea argumental referida sostiene que, bajo determinadas circunstancias, puede haber algo más, “algún grado de novedad” en los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno.<sup>49</sup> Estas singularidades de la agregación de preferencias individuales en los procesos de votación han sido especialmente estudiadas desde el ámbito de la teoría de la democracia.<sup>50</sup>

Para exponer este punto me remito aquí fundamentalmente a la explicación de Pettit, quien hace una generalización de aquellos desarrollos teóricos para el ámbito de la responsabilidad de las organizaciones empresariales —aunque, ciertamente, también otros autores muy significativos han puesto de relieve las aristas problemáticas que tiene la agregación de preferencias individuales—. <sup>51</sup> Desde dicho campo a menudo la exposición de esta idea empieza con la presentación del siguiente caso. Un grupo de tres personas (A, B y C) tiene que formar juicios y preferencias sobre tres alternativas (P, Q y R). Para adoptar sus decisiones el grupo se rige por la regla de la votación por mayoría. El escenario que se pone es el que sigue: “ahora si P, ahora si Q, ahora si R, y una vez más sobre si P&Q&R”. Todos menos A votan por P; todos menos B, por Q; todos menos C, por R; y, en consecuencia, ninguno por P&Q&R. Entonces, bajo un arreglo mayoritario, estos votos harían que el grupo mantuviera que P, que Q, y que R y, de

---

corporativas debe integrar los tres modelos y considerar sus interacciones. El trabajo de Kriesberg está basado en la contribución de ALLISON (1971), p. 67 y ss. Con diversas críticas al modelo del actor racional que está en la base del modelo disuasorio y de las diversas estrategias regulatorias para el control social de las organizaciones véase VAUGHAN (1998), p. 23 y ss.: “La organización puede ser multada; los responsables individuales pueden ser encarcelados, multados, despedidos (...) pero si el contexto social de la toma de decisiones no se altera, la toma de decisiones del próximo titular del puesto estará sujeta a las mismas contingencias organizativas (...) los objetivos, las políticas, las culturas y las estructuras más difíciles de diagnosticar que crean definiciones favorables a los actos sociales dañinos permanecen sin cambios, perpetuando la posibilidad de que estos hechos se repitan”.

<sup>49</sup> Sigo en esta línea a PETTIT (2007), p. 180 y ss.; quien sostiene que a través de las políticas las organizaciones empresariales muestran una intención que no es reducible a la intención de los directores, funcionarios o empleados. También DAN-COHEN (2010), p. 26, quien habla sobre la existencia de preferencias de la organización, que revisten de cierta unidad e inteligibilidad en el patrón de actividades que se consideran como comportamiento corporativo. Asimismo, FRENCH (1979), p. 207 y ss.

<sup>50</sup> Al respecto MAGAÑA (2020), p. 1-7.

<sup>51</sup> Se trata del teorema de la imposibilidad de Kenneth Arrow, uno de los teoremas más famosos de la economía y las ciencias sociales. Al respecto también DAN-COHEN (1986), p. 33 y ss.; DAN-COHEN (2010), p. 26: “La teoría de la elección social articula más generalmente los obstáculos, tanto prácticos como conceptuales, para agregar preferencias individuales en una elección racional colectiva”. Sobre la teoría de la elección social refiere: “El famoso teorema de la imposibilidad de Arrow, demuestra que bajo algunas suposiciones razonables no hay ningún procedimiento de voto para traducir preferencias individuales en clasificaciones colectivas transitivas (...) la decisión de un grupo (...) puede no reflejar las preferencias reales de los miembros individuales del grupo, sino ser el resultado de nada más profundo que un acuerdo de agenda accidental (o manipulado)”. Igualmente, en LINARES (2017), p. 41, nota 3.

manera inconsistente, que no P&Q&R.<sup>52</sup> Se trata de una explicación un poco extensa que me permito transcribir completamente para una mayor precisión de la idea de Pettit. Así, dicho autor refiere:

“Hay una permanente amenaza de tal inconsistencia con cualquier entidad corporativa que intente hacer negocios por votación por mayoría. Tal entidad existirá a lo largo del tiempo, confrontando una serie de problemas: ahora si P, ahora si Q, ahora si R, y así sucesivamente. Tarde o temprano, bajo suposiciones plausibles, es muy probable que afronte un problema en el que el juicio de la mayoría sea inconsistente con los juicios ya registrados. Podría afrontar el problema de si P&Q&R en un momento posterior, por ejemplo, aunque no necesariamente bajo una representación clara.

¿Qué debe hacer el grupo A, B y C en tal caso, suponiendo que cada uno de los miembros tiene la intención de actuar juntos como un solo agente grupal? Por hipótesis, necesitan tener un conjunto completo de puntos de vista sobre los asuntos involucrados; no pueden suspender el juicio en ningún caso, dado que las cuestiones están estrechamente relacionadas con la acción. Sin embargo, no pueden vivir con el conjunto inconsistente de puntos de vista que la votación por mayoría les daría, ya que tales puntos de vista irracionales corren el riesgo de apuntar a conjuntos inconsistentes de acciones y presentar al grupo como un agente con el que no tiene sentido establecer contratos o entablar otras relaciones. La única solución para los miembros del grupo será adoptar una práctica o constitución que les permita garantizar que el cuerpo de actitudes que aceptan y representan en nombre del grupo es internamente consistente. Pero esta solución hará que las actitudes del grupo dejen de ser una función mayoritaria de las actitudes de los miembros y lo proyectará en esa medida como sujeto autónomo (...) Habrá al menos un asunto en el que el juicio del grupo no coincida con el juicio correspondiente de parte de la mayoría de los miembros (...) La permanente posibilidad de tal problema indica que si un grupo tiene que formar juicios sobre un conjunto conectado de cuestiones, y tiene que hacerlo de manera consistente, entonces no hay garantía de que cada juicio formado pueda ser una función mayoritaria de los juicios correspondientes por parte de los individuos. Por el contrario, la necesidad de protegerse contra este tipo de dificultad ilustrada implica que el grupo tendrá que seguir un procedimiento no mayoritario (...).<sup>53</sup>”

Pues bien, si esto sucede con alguna frecuencia en los sistemas de agregación de preferencias individuales dentro de las sociedades democráticas, algo más o menos similar podría ocurrir también dentro de las organizaciones empresariales, específicamente en los procesos de deliberación colectiva y votación efectuados en el seno de organismos colegiados de gobierno como el consejo de administración, en los

---

<sup>52</sup> PETTIT (2007), p. 182.

<sup>53</sup> PETTIT (2007), pp. 182-184. En sentido similar, DAN-COHEN (1986), p. 33 y ss., apoya su postura sobre la perspectiva de la coalición y la teoría de la elección social (además del teorema de la imposibilidad de Arrow). Así refiere: “[u]na perspectiva de coalición representa el proceso de decisión de la organización como un proceso de negociación entre varios grupos con intereses divergentes y a menudo en conflicto. Las decisiones están por consiguiente caracterizadas como los «resultantes políticos» de estas negociaciones complejas, alcanzadas en parte por el intercambio de favores y la conducta estratégica (...) Un mensaje similar se obtiene del libro de *Micromotivos y Macroconducta* de Thomas Schelling, que examina varias maneras en que la conducta racional por parte de los individuos resulta en un patrón de conducta grupal irracional o subóptima. Su tesis puede expresarse a la inversa (...) de observar una cierta posición o decisión colectiva, no podemos deducir confiadamente las preferencias o motivaciones individuales subyacentes que la generaron”.

que también hay agregación de preferencias individuales para la aprobación de los acuerdos o políticas.

Por ello, quizás bajo determinadas situaciones lo mejor podría ser aplicar una perspectiva holística respecto del acuerdo colegiado y, en este sentido, considerar la decisión colectiva como un asunto del grupo, esto es, como una cuestión de la organización empresarial, en cuanto responsable de la decisión adoptada y no solo como el resultado o proyección de la suma de los votos a favor de ciertos miembros del órgano de gobierno colectivo.

En este sentido, aunque todo esto es muy inicial, acojo aquí la hipótesis de que considerar las políticas corporativas favorecedoras de delitos como una variante del defecto de organización resulta correcto y reviste de gran importancia en la prevención de delitos dentro de los contextos organizativos. Por lo tanto, no se confina el defecto de organización —como fundamento de la responsabilidad penal de la persona jurídica— a cuestiones estructurales o culturales, sino también a cuestiones de políticas o acuerdos. En lo que sigue abordaré, en primer lugar, las diferentes clases de políticas que pueden constituir defectos de organización y, en segundo término, desarrollaré algunos criterios para valorar estas clases de políticas.

### **3.1. Clases de políticas**

Así, y sobre la base de algunas propuestas teóricas que preceden en este sentido,<sup>54</sup> se presenta a continuación una relación de las diferentes clases de políticas organizativas que pueden influir en la comisión de delitos. Estas pueden ser: Políticas internas que autoricen, incentiven o toleren la comisión de delitos, y que vulneran el derecho o fomentan el no cumplimiento de la ley (sección 3.1.1.); Políticas que previsiblemente conduzcan a la comisión de delitos (sección 3.1.2.); y Falta de políticas de control adecuado, ausencia de ejercicio de la capacidad empresarial para la evitación de delitos, es decir, no se toman las debidas precauciones para prevenir la comisión de delitos (sección 3.1.3.).

#### **3.1.1. Políticas vulneradoras del derecho, que autoricen, incentiven o toleren la comisión de delitos**

Se trata de políticas o decisiones alcanzadas en el seno de órganos colegiados o no colegiados que contravienen o vulneran el derecho y a través de las cuales se ordena, incentiva o tolera la comisión de delitos en el contexto de las actividades de la empresa. Algunos autores han llamado la atención sobre el dudoso carácter explícito de esta clase de políticas empresariales y sus dificultades probatorias. Así, según Fisse difícilmente las corporaciones aseguran la comisión de conductas delictivas a través de políticas expresas.<sup>55</sup> Asimismo, la adopción de políticas directivas anticrimen podría aumentar las dificultades para determinar, por ejemplo, aquellas políticas criminales implícitas que operan en la empresa.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> FOERSCHLER (1990), pp. 1287-1311.

<sup>55</sup> FISSE (1983), p. 1191.

<sup>56</sup> FISSE (1983), p. 1192; NIETO (2008), p. 139; ARTAZA (2013), p. 292; CIGÜELA (2020), p. 3.

Como se observa, la objeción de Fisse está relacionada fundamentalmente con los probables escollos que en sede probatoria pueden plantear la acreditación de la existencia de políticas vulneradoras del derecho expresas o implícitas. Pues bien, al momento de valorar si estamos frente a políticas empresariales que autorizan, incentivan o toleran la comisión de delitos parece que debería atenderse más a una perspectiva material que a una formal (o formato en que las políticas se presentan). Por ejemplo, los correos electrónicos, las actas de directorio u otros documentos institucionales, la existencia de reuniones o coordinaciones entre los representantes y directivos de la empresa, las declaraciones de colaboradores (por ejemplo, bajo el programa de clemencia).

Con todo, me parece que las dificultades probatorias no tienen por qué ser las mismas para todas las políticas que vulneran el derecho y que favorecen la comisión de delitos. Dejando aparte la cuestión de aquellas políticas que explícitamente ordenan o autorizan la comisión de delitos, también existen políticas antijurídicas que ponen de manifiesto una contraposición con el ordenamiento jurídico en general y a través de las cuales se incentivan o toleran la comisión de ilícitos penales.

Un supuesto de política que manifiesta una contraposición con el derecho y que incentiva la comisión de delitos podría ser el caso B relativo a las políticas de contención migratoria (véase sección 3). Por ejemplo, el Protocolo Facultativo a la Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, establece para los Estados Parte obligaciones de implementar medidas de autorregulación preventiva contra la tortura.<sup>57</sup> Así, el artículo 17 de dicho Protocolo dispone: “Cada Estado Parte mantendrá, designará o creará, a más tardar un año después de la entrada en vigor del presente Protocolo o de su ratificación o adhesión, uno o varios mecanismos nacionales independientes para la prevención de la tortura a nivel nacional (...)”. Pese a estas obligaciones de autorregulación preventiva, algunos Estados continúan promoviendo y fortaleciendo políticas de externalización del control migratorio,<sup>58</sup> a través de las cuales se ofrecen incentivos (tales como fondos de ayuda, acuerdos en asuntos comerciales o de visados, etc.) a los Estados vecinos para que ejerzan ese control migratorio, desplazando la gestión de las fronteras a terceros Estados, que tienen niveles de diligencia y de cumplimiento de la legalidad muy por debajo de las del Estado transferente, lo que provoca situaciones de vulnerabilidad y violación de derechos humanos para los migrantes.

En términos generales, parece que dentro de esta primera clase de políticas podrían quedar comprendidas las decisiones de externalización y sus efectos adversos o contraproducentes. Las políticas de externalización pueden tener serias implicaciones en el cumplimiento de terceros, lo que está muy extendido en materias de corrupción, violación de derechos humanos y sostenibilidad. Además de los casos antes mencionados, como las políticas de externalización de una empresa alimentaria que implican el uso de trabajo infantil en las cadenas de suministro o las políticas del control migratorio de fronteras hacia gobiernos con pésimos niveles de *enforcement*, también podrían considerarse las políticas de tercerización de la gestión de la obtención de licencias en contextos con graves problemas de corrupción, entre tantas otras. Todas estas políticas corporativas deberían ser valoradas para la determinación del defecto de organización,

---

<sup>57</sup> NIETO (2017), p. 173.

<sup>58</sup> GARCÉS (2020), pp. 1-5; GARCÉS (2021), pp. 1-5.

incluso cuando existan pactos en contrario en los que se desplaza toda la responsabilidad a la empresa tercera.

Veamos a continuación dos supuestos más y sus respectivas reflexiones, en los cuales podrían concurrir también políticas que incentivan y toleran la comisión de delitos respectivamente.

Caso: Los directivos de una sucursal bancaria acuerdan en una reunión trazar como objetivo para sus empleados de banca la venta de ciertos productos como “programas de fondos garantizados” en lugar de “depósitos a plazo fijo”. La venta de los primeros productos debe ir orientada especialmente a jubilados, a quienes se les debe convencer de que van a obtener grandes beneficios. Todo ello a pesar de que los primeros programas tienen una rentabilidad muy dudosa e implican un riesgo muy alto. La obtención de dicho objetivo se incentiva con el ofrecimiento de un programa de bonos a los empleados.<sup>59</sup>

En este caso difícilmente se acreditará la existencia de políticas expresas para dirigir la venta de ciertos productos financieros a clientes de determinadas características. Sin embargo, situaciones como las antes descritas no obedecen a fenómenos marginales u ocasionales, sino que más bien se trata de comportamientos generalizados o sistemáticos dentro del entorno de la empresa, lo que permitiría hablar de una política de empresa. Así las cosas, resulta muy difícil aceptar que la alta dirección de dicha empresa no haya intervenido en la planificación de estas situaciones o que no las conozca en absoluto. Pues parece claro que la colocación de ciertos productos financieros responde a una política de toma excesiva de riesgos para un grupo vulnerable combinada con una política de primas de productividad en las remuneraciones de los empleados.

Caso: La empresa Construcciones Ferroviarias A&B conoce que ha incurrido en una práctica colusoria horizontal, en la modalidad de establecimiento de posturas o abstenciones en licitaciones públicas. Sin embargo, toma la decisión de no denunciar los hechos ante la fiscalía y continuar así con el desarrollo de sus actividades comerciales. La empresa Construcciones Ferroviarias A&B no cuenta con una política contraria a las conductas anticompetitivas sería.

En este caso, parece que existe una decisión clara del directorio, pues los miembros se enteran de que la empresa intervino en un cartel y toman la decisión de no denunciar el hecho ante las autoridades y continuar con sus actividades. Esta decisión de no someterse al programa de delación compensada y, con ello, no reportar las prácticas colusorias no es en sí misma un delito, pues no hay una modalidad típica prevista en este sentido, pero sí que da cuenta de que la empresa no ha tenido bien interiorizada las normas del derecho de la competencia<sup>60</sup> y que no tiene una cultura corporativa de comportarse conforme al

---

<sup>59</sup> FEIJOO (2014), pp. 162 y 169, también expone otros dos ejemplos: “si una entidad financiera coloca de forma fraudulenta determinados productos a sus clientes en la mayoría de sus sucursales, no cabe duda de que cada empleado que haya engañado de forma típica a sus clientes se merece un castigo, pero quizás sea cierto que normativamente se trata de una explicación insuficiente si los administradores han impulsado de forma temeraria a sus empleados a esa dinámica con una política de incentivos perversa. Por el contrario, una estafa puntual del Directivo de una sucursal al margen de las políticas de la entidad permite explicar el hecho como algo estrictamente individual y el castigo a la entidad sería innecesario y, por lo tanto, preventivamente innecesario”.

<sup>60</sup> En este sentido BELMONTE (2021b), pp. 1-6: “(...) en cuanto a la regulación de libre competencia, las autoridades han insistido permanentemente en la necesidad de que los agentes económicos se sometan a la

derecho o de promover el cumplimiento de la normativa de la libre competencia entre sus colaboradores.

Esta decisión de no ir por la clemencia puede enmarcarse en la idea de “ausencia de cultura de cumplimiento de la legalidad”. Sin embargo, considero que relacionar este supuesto con la noción de “políticas de empresa que toleran la comisión de delitos” puede ayudar a explicitar de manera más precisa dónde radica el defecto de la organización de la empresa, y evitar nociones más etéreas.

### 3.1.2. Las políticas que previsiblemente conduzcan a la comisión de delitos

Otras políticas que podrían ser relevantes en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas son aquellas que previsiblemente conduzcan a la comisión de delitos. Se trata de políticas que, aunque son formalmente lícitas, su seguimiento o cumplimiento solo puede ser factible a través de la comisión de actos delictivos.

Caso: La política de crecimiento excesivo de créditos de una entidad bancaria le lleva a exigir a un grupo de empleados que alcancen metas especialmente altas en la colocación de créditos en tiempos especialmente cortos, bajo presiones económicas de recorte de personal y de pérdidas de puestos. Esto conduce a que algunos empleados, a fin de alcanzar las metas impuestas, falseen las condiciones para las concesiones de crédito como, por ejemplo, las tasas de interés o comisiones que se aplican al préstamo, engañando y perjudicando a los prestatarios.<sup>61</sup>

Con respecto a este caso, debe señalarse que, si las políticas internas que promocionan la obtención de ciertos resultados no tienen en cuenta los modos o medios para obtenerlos, aquellas pueden terminar generando condiciones favorables para la comisión de delitos por parte de los integrantes de la empresa. Artaza Varela, citando a Gruner, refiere que los programas de cumplimiento pueden compensar la fuerte orientación a la obtención de beneficios manifestada en la existencia de presiones o incentivos perversos. Así, por ejemplo, la exigencia del cumplimiento de metas altas a niveles productivos o de ventas en la empresa —sujetas a evaluaciones—, propician condiciones para el surgimiento de presiones sobre los empleados, que podrían sentirse conminados a elevar sus índices de producción y ventas incluso a través del empleo de medios ilícitos y el incumplimiento de la ley. Por estas razones, según dicho autor, debería existir una cierta correlación entre los mecanismos de control de cumplimiento de los objetivos productivos y las medidas para asegurar el cumplimiento de la ley.<sup>62</sup> En suma, la búsqueda de equilibrio entre los objetivos empresariales y los objetivos de cumplimiento.

---

delación compensada tan pronto como tomen conocimiento de haberse involucrado en un cartel. Si eso no está interiorizado por la compañía y, habiendo detectado un ilícito, en vez de acudir ante la autoridad, prefiere procesarlo internamente, no es posible concluir que se está frente a un *compliance* efectivo. En realidad, en estas circunstancias, la alegación de que se hizo todo lo posible para evitar incurrir en una práctica anticompetitiva no tiene asidero”. Igualmente, en BELMONTE (2021a), pp. 1-21.

<sup>61</sup> Véanse los ejemplos que formula FOERSCHLER (1990), pp. 1309-1310, sobre programas de incentivos basados en la reducción de costos y en el aumento de utilidades. También sobre la “presión para la obtención de resultados” y los “incentivos perversos” véase CIGÜELA (2019), p. 19 y ss. Igualmente, en CIGÜELA (2020), p. 8: “Otro factor crucial (...) son las políticas de incentivos impulsadas por los directivos, el valor que otorgan a la obtención de objetivos y a su estatus como «gestores exitosos» (...)”.

<sup>62</sup> ARTAZA (2013), p. 122.

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

En relación con este último caso, también Parker y Gilad interpretan este tipo de situaciones como la ausencia manifiesta de una cultura de cumplimiento integrada, en la cual la gerencia dice estar comprometida con el cumplimiento, pero los empleados y mandos intermedios asumen objetivos e incentivos de desempeño que entran en conflicto con el cumplimiento legal.<sup>63</sup> En estas situaciones generalmente los empleados individuales acaban convirtiéndose en chivos expiatorios por errores o déficits en el cumplimiento.<sup>64</sup>

Aquí cabe traer a colación el actual estándar internacional ISO 37301 sobre sistemas de gestión del *compliance*, en cuyo numeral 7.2.2 establece que en relación con todo el personal “[l]a organización debe implementar un proceso que permita la revisión periódica de las metas de desempeño, las bonificaciones de desempeño y demás incentivos, para verificar que se aplican las medidas adecuadas para evitar que se fomente el no cumplimiento de *compliance*”.<sup>65</sup>

### 3.1.3. Falta o ausencia de políticas de control adecuado

Se trata de supuestos en los que la organización carece de políticas o estrategias de control de ciertos riesgos penales, lo cual manifiesta un total incumplimiento de los deberes de autorregulación preventivos por parte de la empresa. Es importante adelantar que en algunos de estos supuestos difícilmente la conducta delictiva podrá redundar en algún beneficio para la empresa, o, en todo caso, el beneficio probablemente resulte insignificante. Veamos el siguiente caso:

Caso: Aprovechando su autonomía para realizar operaciones bancarias y la ausencia de medidas de vigilancia para controlar el cumplimiento o seguimiento de los protocolos internos para la apertura de cuentas y emisiones de tarjetas, el empleado “A” de una entidad bancaria abre de modo irregular una cuenta corriente y emite una serie de tarjetas a favor de una empresa falsa llamada “B”. Luego de unos meses “A” renuncia a su puesto dentro de la entidad bancaria. Posteriormente, el ex empleado “A” empieza a realizar una serie de operaciones a favor de la cuenta de la empresa “B”, de la que es ahora apoderado. Así, a través de diversas transacciones se ingresan (de forma periódica) a la cuenta de la empresa “B” una serie de fondos provenientes de la cuenta de la empresa “C”. Estos fondos le son sustraídos a la empresa “C” mediante la presentación de facturas y recibos al cobro falsos girados en su contra, que fueron facilitados por el agente contable de “C”, quien a su vez estaba confabulado con “A”. Las facturas finalmente fueron cargadas a “C” e

---

<sup>63</sup> PARKER y GILAD (2011), p. 22. Véanse también las recomendaciones de la agencia sueca para la gestión pública sobre las necesarias interrelaciones que deben existir entre las diversas áreas de las políticas vinculadas con empresas y derechos humanos, así, STATSKONTORET (2018), p. 1 ss. También VAUGHAN (1998), p. 51: “La investigación afirma repetidamente que los objetivos establecidos por los administradores en respuesta a las presiones competitivas resultan en presiones en los niveles medio e inferior de la jerarquía (...). Los objetivos orientados hacia el aumento de la productividad y las ganancias son los principales entre ellos, así como las decisiones que tienen por objeto la reducción de costos. Por ejemplo, la reducción de personal aminora costos al disminuir el número de empleados. Si los objetivos de servicio o producción siguen siendo los mismos, aumentarán las presiones de producción sobre los empleados restantes, aumentando así la probabilidad de infracciones (...). Los reguladores podrían responsabilizar a los administradores por los actos de sus subordinados (...) al exigir a los administradores que armonicen los objetivos de la organización con los recursos disponibles”.

<sup>64</sup> PARKER y GILAD (2011), p. 22.

<sup>65</sup> La antigua ISO 19601 establecía una disposición similar, el numeral 7.3.2.2, pero solo en relación con personas que ocupan “posiciones especialmente expuestas” en la organización.

indebidamente cobradas por el apoderado de la empresa B (que era el expleado bancario, “A”). Finalmente, a la empresa “C” se le sustrajo un monto superior a 500.000 € durante un periodo de 5 años.

La entidad bancaria no contaba con mecanismos de supervisión para este tipo de transacciones, debido a que las “remesas al cobro” no eran consideradas operaciones con un nivel de riesgo para la entidad. El banco tampoco tenía medidas de vigilancia para evitar irregularidades o subsanar los defectos en la exigencia de la documentación para la apertura de cuentas.<sup>66</sup> En este caso faltaban los documentos requeridos relativos a escrituras de constitución de la empresa “B”, escritura de poderes actualizados de “A”, contratos de solicitud de tarjetas bancarias e incluso también los contratos de remesas de cobro.

En este caso el banco había desarrollado reglas y procedimientos estándar concernientes a los pasos que debían seguirse para la apertura de cuentas bancarias,<sup>67</sup> que no fueron cumplidos por el empleado, un incumplimiento que tampoco fue advertido ni subsanado por ningún otro empleado, porque en estos ámbitos, “apertura de cuentas bancarias” y “remesas al cobro”, había un déficit de supervisión en el cumplimiento de dichas reglas y procedimientos.

Es decir, el déficit de organización del banco se explica en parte por la falta de mecanismos de supervisión o de refuerzo de los sistemas de control interno para el cumplimiento de las reglas sobre la apertura de cuentas. Pero también había un déficit en las operaciones relativas a las remesas, donde no se habían implementado medidas preventivas o de control, debido a que estas no eran consideradas como situaciones peligrosas en la medida en que no generaban riesgos para el banco, aunque —y ello resulta claro— se trataba de situaciones que podían generar riesgos para terceros.

Pese a los déficits organizativos manifiestos por parte de la entidad bancaria, en este caso el rendimiento económico para el banco consistiría en el cobro de comisiones por las cuentas y transacciones, lo que cuantitativamente resulta insignificante para considerarse como “beneficio”. Más aún, es probable que la entidad bancaria se vea perjudicada frente a una eventual devolución de las remesas.

Caso Bonatti: En el 2015 desde la *branch* libia de la empresa italiana Bonatti —que ofrece servicios de ingeniería, construcción, gestión y mantenimiento de instalaciones en el sector de hidrocarburos a nivel del mercado italiano e internacional— se ordenó el desplazamiento por tierra de cuatro técnicos

---

<sup>66</sup> Al respecto, véanse las interesantes consideraciones de NIETO (2017), pp. 173-174: “El derecho penal puede actuar contra el responsable del sistema de autorregulación cuando se ha producido un vertido ecológico, con independencia incluso de si hay más responsables individuales, pero no actúa ante los administradores de una entidad bancaria que no han puesto el más mínimo cuidado en contar con un sistema eficaz de prevención de la financiación del terrorismo, cuando de ello se ha aprovechado una organización terrorista. Probablemente este tipo de deberes preventivos de comportamientos dolosos de terceros vaya en auge en el futuro (...)”. Por ello, este autor propone la introducción de un precepto que opere como punto de cierre para la infracción de deberes de autorregulación preventiva de delitos dolosos de empleados que actúan en su propio beneficio o de terceros ajenos a la organización, que actualmente quedan fuera del alcance del art. 31 *bis* del Código Penal español.

<sup>67</sup> Según HATCH (2011), pp. 61-62, las entidades bancarias operan con una tecnología de mediación, que viene caracterizada por un tipo de interdependencia de tareas que requiere un tipo de coordinación limitada para realizar su trabajo. Los mecanismos de coordinación son reglas y procedimientos razonablemente diseñados que establecen estándares de cómo tomar las decisiones y de cómo deben ser realizados los procesos de trabajo.

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

especializados italianos, lo que suponía recorrer la *Sabratha Costal Road*, en tránsito desde la isla tunesina de Djerba hasta las instalaciones libias de Mellitah, que era una zona insegura y de extremo peligro debido a la grave crisis geopolítica que afecta a este último país. La orden fue dictada por el *operation manager* de la *branch* local de Libia básicamente por razones operativas, y pese a las indicaciones dadas por un alto directivo de Bonatti que había señalado que por motivos de seguridad el traslado del personal fuera por mar. Durante el traslado de los empleados, que se realizó por automóvil a cargo de un conductor libio y sin la asistencia de servicio armado ni la adopción de mayores medidas de seguridad, el personal fue secuestrado y unos días después dos de ellos fallecieron durante un tiroteo entre los secuestradores y terceros de bandas rivales. Los otros técnicos lograron escapar y acudir a las autoridades locales.<sup>68</sup>

De acuerdo con los detalles del caso, parece que el riesgo del traslado del personal ya había sido parcialmente identificado y se habían dado algunas medidas de prevención y protección por parte de un alto directivo, quien había establecido a través de algunos correos electrónicos, cursados entre él y el *operation manager*, ciertos protocolos de actuación para reducir los riesgos de viajes en el territorio libio. Sin embargo, dichos protocolos requerían de un mayor nivel de formalización que asegurase su eficacia preventiva, es decir, que asegurasen su difusión dentro de la empresa. En definitiva, pese a la grave crisis geopolítica de Libia, el riesgo de los desplazamientos del personal no había sido individualizado dentro del programa de cumplimiento y tampoco se habían incorporado en estas las medidas de protección y prevención necesarias.

En este sentido, resulta sumamente interesante el exhaustivo análisis sobre dicho caso que presentan Mongillo y Caputto. En particular, ambos autores destacan, por ejemplo, que con la condena por homicidio culposo de la cúpula directiva de Bonatti, pero también del *operation manager* y de la empresa misma, “el juez reconoció que el déficit organizativo no dependía de «una elección consciente y cínica para reducir o contener los costes en materia de seguridad», sino de «una ‘indiferencia’ hacia los factores de riesgo en cuestión y, por tanto, hacia los intereses que pueden verse perjudicados»”.<sup>69</sup>

Así pues, el caso Bonatti, a mi juicio, representa un supuesto de déficit organizativo a través de la falta de políticas o ausencia de políticas de control adecuado de los riesgos en el desarrollo de las actividades de la empresa.

### 3.2. Criterios para valorar las políticas

En los casos de acuerdos penalmente relevantes o *per se* delictivos, este tipo de conductas caen normalmente en la clásica primera vía de imputación de responsabilidad penal a las personas jurídicas, esto es, las conductas delictivas de los directivos u órganos de la empresa.<sup>70</sup> Cabe hacer notar que en algunos trabajos sobre responsabilidad penal de la empresa la valoración sobre el déficit organizativo se confina únicamente a la aprobación

---

<sup>68</sup> Todos los detalles del caso se encuentran en MONGILLO y CAPUTO (2022), *passim*.

<sup>69</sup> MONGILLO y CAPUTO (2022), p. 16.

<sup>70</sup> Esta primera vía está prevista, en diversas legislaciones, por ejemplo, en el art. 31 *bis* 1 Código Penal español; en Chile, artículo 3 de la Ley 20393, Ley que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas; y en el Perú, artículo 3, literales a) y b) de la Ley 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, reformada por la Ley 31740.

del acuerdo delictivo que, a su vez, ha sustentado primero la responsabilidad penal individual del órgano decisor.

Por mi parte, considero que, en dichos casos, ya no procedería valorar, al menos no de modo exclusivo, el acuerdo o contenido de la política como expresión o manifestación del defecto de organización y fundamento de la responsabilidad penal de la empresa. Frente a esta clase de supuestos, creo que para sustentar la responsabilidad penal de la persona jurídica habrá que mirar más allá del resultado de la toma de decisión e identificar qué es lo propio que se le puede “reprochar” o “atribuir” a la organización por la aprobación y puesta en marcha de aquellas políticas delictivas o antijurídicas. Dicho de otra manera, qué otros datos o factores organizativos hay que considerar para apreciar la responsabilidad penal corporativa por tales políticas. En este sentido, algunas variables organizativas que podrían considerarse para valorar el acuerdo delictivo como una cuestión de la empresa pueden ser la implementación de medidas de control sobre las decisiones que entrañan riesgos, por ejemplo, el acceso y la posibilidad de control que tiene el encargado de cumplimiento a los comités o directorios donde se toman decisiones que entrañan riesgos de *compliance*, la transparencia y rendición de cuentas sobre dichas decisiones, entre otros factores.

Ahora bien, por lo que respecta a los otros tipos de acuerdos de carácter antijurídico que se aprueben en la empresa, aun cuando no tengan un carácter propiamente delictivo, podrían considerarse en la evaluación una serie de criterios y variables que a continuación se detallan:

Tabla N°1: Criterios de valoración de las políticas

Criterios generales	Criterios específicos	Variables organizativas
- Idoneidad de sus contenidos.	- Congruencia interna y externa o incongruencia de las políticas. - Conflictos de objetivos. - Complejidad de las políticas. - Lenguaje difuso de las políticas. - Motivación debida de las decisiones que involucran asuntos de gran complejidad o de cuantía económica significativa.	- Metas, directivas internas y objetivos a largo plazo poco realistas o irrazonables. - Políticas contradictorias. - Estrategias o planes de acción sin consideración de la asignación de recursos.
- Extensión de las políticas.	- Gran volumen de políticas. - Escasez de políticas.	- Proliferación o volumen incontrolado de políticas que genera desorden e inseguridad. - Inexistencia de políticas. Defectos en la previsión de

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

		políticas que deben adoptarse.
- Difusión y comunicación de las políticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máxima transparencia.</li> <li>- Acceso a la información.</li> <li>- Difusión de las políticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a las políticas, fácil localización, y/o repositorio unificado.</li> <li>- Incorporación del programa de cumplimiento en los anexos del contrato de trabajo.</li> <li>- La difusión a través de programas de capacitación, campañas formativas y de sensibilización.</li> <li>- Comunicación atractiva de fácil seguimiento.</li> </ul>

#### 4. Consideraciones complementarias sobre la modulación de la gravedad del injusto

Llegados a este punto, me parece importante insistir en que las políticas constituyen una subclase o subnivel diferenciado del defecto de organización. Es decir, el déficit organizativo que fundamenta la responsabilidad de la persona jurídica y que favorece la comisión de delitos puede manifestarse en las estructuras, las culturas y también en las políticas de la empresa.

Ciertamente, la elaboración y desarrollo de los criterios que permitan identificar y distinguir entre cada uno de los diversos niveles de influencia organizativa constituye todavía una tarea pendiente en la doctrina jurídico-penal y que a lo sumo este trabajo solo alcanza a apuntar algunos pocos aspectos para valorar las políticas organizativas. Aunado a ello, la discusión contemporánea a menudo pasa por alto que la posible afirmación y distinción entre niveles de influencia organizativa debería conducir, inevitablemente, al reconocimiento de que el injusto de la persona jurídica es graduable y que estas graduaciones deberían asimismo verse reflejadas en la imposición de sanciones graduales a la empresa. Por lo que resulta imprescindible poner dicha diferenciación de niveles en relación con diversas graduaciones de la sanción a la persona jurídica.

¿Pueden las políticas deficientes dar lugar a casos de defectos organizativos más graves que los que suponen los defectos estructurales? Desde el punto de vista del significado comunicativo del hecho, parece que ambos tipos de defectos no pueden significar lo mismo para el orden social. Es decir, no es lo mismo que dentro de las organizaciones empresariales existan políticas antijurídicas que favorezcan o promuevan la comisión de delitos, que la simple existencia de defectos estructurales o faltas de protocolización que hagan fácil o brinden mayores oportunidades para la comisión de hechos delictivos.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Al respecto, VAUGHAN (2002), p. 127, explica que los aspectos vinculados con la estructura (por ejemplo, la división de labor, jerarquía) crean un “secreto estructural” que proporciona muchos entornos en la organización dentro de los cuales pueden ocurrir conductas delictivas y en los que los riesgos de detección

Desde la perspectiva del lenguaje, algunas políticas al estar cargadas de palabras y mensajes pueden invitar o empujar a los integrantes de la empresa a pensar de una determinada manera o a actuar hacia una específica dirección. Dicho de otra manera, las políticas pueden influir de modo complejo en las percepciones, motivaciones y acciones de los agentes. En esa medida, las políticas de las empresas pueden ayudar a reforzar la “autorregulación y el cumplimiento de la ley” o bien, en sentido contrario, pueden inducir o fomentar la comisión de conductas delictivas o el incumplimiento de la ley.

Asimismo, desde el punto de vista de la peligrosidad fáctica del defecto, el grado de probabilidad *ex ante* de la lesión también parece cambiar en uno y otro caso.<sup>72</sup> Los defectos estructurales podrían tener un grado de probabilidad media o mínima de riesgo de comisión de delitos, en la medida en que ponen en peligro los bienes jurídicos de forma más indirecta, es decir, tienen una suerte de efecto *random* sobre la comisión ilícitos penales de diversa índole. En tanto que las políticas antijurídicas podrían tener efectos más directos o fijos sobre la clase de hechos delictivos que se cometen, por lo que aquellas podrían tener un grado de probabilidad *ex ante* de lesión media a máxima.

## Conclusiones

El fundamento de la responsabilidad penal empresarial reside en el defecto de organización que conforma el injusto penal de la persona jurídica. El defecto organizativo consiste en un conjunto de factores criminógenos situados en el contexto organizativo de interacción y actuación de los miembros —que ha sido propiciado por la empresa— y que se manifiestan, bien en déficits de la estructura organizativa, bien en defectos de la cultura corporativa, pero también y muy especialmente en déficits de las políticas empresariales. Todos estos déficits organizativos pueden favorecer o incentivar la comisión de delitos.

Las políticas constituyen un aspecto organizativo relevante a indagar en materia de responsabilidad penal de la persona jurídica. Dentro de la dimensión de las políticas empresariales pueden distinguirse las políticas vulneradoras del derecho, que autorizan, incentivan o toleran la comisión de delitos tales como las políticas de externalización y de reducción de costos, que tienen serias implicaciones en el cumplimiento de terceros y están muy extendidas en materias de corrupción, violación de derechos humanos y sostenibilidad. En esta dimensión de las políticas también deben comprenderse las políticas que previsiblemente conduzcan a la comisión de delitos tales como las políticas retributivas, los objetivos de rendimiento, primas de rendimiento y todos aquellos incentivos vinculados con la consecución de metas muy altas u objetivos comerciales difícilmente alcanzables. Asimismo, dentro de esta noción de políticas deberían comprenderse también las situaciones en las que la organización carece de políticas de control adecuado.

Es preciso reconocer que algunos de los casos de políticas que han sido expuestos a lo largo de este trabajo podrían reconducirse también a casos de defectos de carácter estructural o cultural, por lo que eventualmente puede haber algunos solapamientos entre

---

y sanción son mínimos. Por su parte, los aspectos relacionados con los procesos (por ejemplo, las culturas) brindan “apoyo normativo para la ilegalidad”.

<sup>72</sup> En cierta medida intento seguir los lineamientos del modelo de cuantificación del injusto del hecho propuesto por SILVA (2007), p. 11 y ss.

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

los niveles de déficits organizativos. De hecho, normalmente los factores organizativos están estrechamente relacionados entre sí. Además, puede ser común que el injusto de la persona jurídica esté conformado por defectos en los tres niveles, es decir, que el injusto manifieste déficits de índole estructural, cultura y político.<sup>73</sup>

Sea como fuere, me parece que la idea central del presente trabajo, sin duda perfectible y absolutamente revisable, es contribuir en el reconocimiento e identificación del nivel organizativo relativo a las políticas empresariales antijurídicas favorecedoras o incentivadoras de delitos, a fin de que estas distinciones o particularidades no sean ignoradas en la valoración de la responsabilidad penal de la persona jurídica. Finalmente, a partir de esta base, se pueden hacer también ulteriores consideraciones sobre la medida en que la conducta delictiva está organizacionalmente determinada (es decir, sobre la diversa entidad y conexión del defecto de organización con la conducta delictiva), lo que debería verse asimismo reflejado en la imposición de sanciones diferenciadas y graduales a la empresa.

---

<sup>73</sup> Como ya lo había reconocido CIGÜELA (2020), p. 16

## **Bibliografía citada**

- ALLISON, Graham (1971): *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, (Boston, Little, Brown and Company).
- AMBOS, Kai (2021a): “¿Complicidad en crímenes internacionales mediante suministros (legales) de armas? Una contribución a los problemas de imputación en el marco de las cadenas de suministro”, en: *Política Criminal* (Vol. 16, n. 31), pp. 358-380.
- AMBOS, Kai (2021b): “Responsabilidad de empresas transnacionales por sus cadenas de suministro: la nueva legislación alemana”, en: *Almacén de Derecho*. Disponible en: <https://goo.su/uv68> [visitado el 16/12/2022]
- ARTAZA VARELA, Osvaldo (2013): *La empresa como sujeto de imputación de responsabilidad penal. Fundamentos y límites* (Madrid, Marcial Pons).
- BELMONTE PARRA, Matías (2021 a): “Los programas de clemencia y el compliance en la lucha contra los cárteles”, en: *La Ley Compliance Penal* (n. 6), pp. 1-21.
- BELMONTE PARRA, Matías (2021 b): “El compliance y los carteles: ¿por qué un buen programa no exonera de responsabilidad?”, en: *Centro de Competencia*. Disponible en: <https://goo.su/IUyfQjp> [visitado el 05/12/2022].
- BELMONTE PARRA, Matías (2022): “Ne bis in idem respecto de personas jurídicas, a propósito de una sentencia del Tribunal Supremo español sobre el caso Dieselgate”, en: *Centro de Competencia*. Disponible en: <https://goo.su/k3pJE> [visitado el 27/10/2022].
- BENDEZÚ BARNUEVO, Rocci (2021a): “La graduación (¿subjetiva?) de la responsabilidad penal de las personas jurídicas”. Disponible en: <https://goo.su/bSAoZ> [visitado el 31/07/2023].
- BENDEZÚ BARNUEVO, Rocci (2021b): “¿Pueden delinquir dolosamente las empresas?: Actual estado de la discusión sobre el dolo de las personas jurídicas en la doctrina española”, en: *La Ley Compliance Penal* (n. 7), pp. 1-48.
- BENDEZÚ BARNUEVO, Rocci (2022): “El principio ne bis in idem y la aplicación de la cláusula de modulación del artículo 31 ter del Código Penal. Comentario a la STS 39/2022 de 20 de enero”. Disponible en: <https://goo.su/D7LXpGW> [visitado el 20/09/2022].
- BENDEZÚ BARNUEVO, Rocci (2023): “No más héroes de salud pública: urge una reforma del SERUMS”, en: *Ventana Jurídica*. Disponible en: <https://goo.su/Pdcb> [visitado el 21/06/2023].
- BALCH, Oliver (2020): “US could become «safe haven» for corporate abusers, activists warn”. Disponible: <https://goo.su/vMz6> [visitado el 30/08/2022].
- BOLDOVA PASAMAR, Miguel (2018): “Análisis de la aplicación jurisprudencial del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas”, en: *Revista de Derecho y Procesal Penal* (n. 52), pp. 207-232.
- CIGÜELA SOLA, Javier (2015): *La culpabilidad colectiva en el Derecho penal. Crítica y propuesta de una responsabilidad estructural de la empresa* (Madrid, Marcial Pons).
- CIGÜELA SOLA, Javier (2016): “El injusto estructural de la organización. Aproximación al fundamento de la sanción a la persona jurídica”, en: *InDret* (n. 1), pp. 1-28.
- CIGÜELA SOLA, Javier (2019): “Compliance más allá de la ciencia penal. Aportaciones de la sociología de las organizaciones al análisis de la criminalidad corporativa y de la imputación jurídico-penal”, en: *InDret* (n. 4), pp. 1-35.

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

- CIGÜELA SOLA, Javier (2020): “Cultura corporativa, compliance e injusto de la persona jurídica: aproximación criminológica y jurídico-penal”, en: *La Ley Compliance Penal* (n. 2), pp. 1-26.
- CIGÜELA SOLA, Javier; ORTIZ DE URBINA GIMENO, Íñigo (2020): “La responsabilidad penal de las personas jurídicas: fundamentos y sistema de atribución”, en: SILVA SÁNCHEZ, Jesús (Dir.); ROBLES PLANAS, Ricardo (Coord.), *Lecciones de Derecho penal económico y de la empresa* (Barcelona, Atelier), pp. 73-95.
- DAN-COHEN, Meir (1986): *Rights, Persons, and Organizations. A Legal Theory for Bureaucratic Society* (California, University of California Press).
- DAN-COHEN, Meir (2010): “Sanctioning Corporations”, en: *Journal of Law and Policy* (Vol. 19, n. 1), pp. 15-43.
- DODGE, William (2021): “The Surprisingly Broad Implications of Nestlé USA, Inc. v. Doe for Human Rights Litigation and Extraterritoriality”, en: *Just Security*. Disponible en: <https://goo.su/MYs4MLU> [visitado el 13/07/2023].
- DODGE, William; HATHAWAY, Oona (2022): “Answering the Supreme Court’s Call for Guidance on the Alien Tort Statute”, en: *Just Security*. Disponible en: <https://goo.su/S7RmEQ> [visitado el 05/07/2023].
- DONALDSON, Thomas (1982): *Corporations & Morality* (New Jersey, Prentice-Hall, Inc.).
- DOPICO GÓMEZ-ALLER, Jacobo (2018): “Responsabilidad penal de las personas jurídicas”, en: DE LA MATA BARRANCO, Norberto; DOPICO GÓMEZ-ALLER, Jacobo; LASCURAÍN SÁNCHEZ, Juan; NIETO MARTÍN, Adán, *Derecho Penal Económico y de la Empresa* (Madrid, Dykinson), pp. 129-168.
- ESTRADA I CUADRAS, Albert (2021): “Intervención delictiva a través de las decisiones de órganos colegiados de la empresa. Responsabilidad penal por comisión activa”, en *La Ley Compliance Penal* (n. 4), pp. 1-47.
- ERMANN, M. David; RABE, Gary (1997): “Organizational Processes (Not Rational Choices) Produce Most Corporate Crimes”, en: LOFQUIST, William; COHEN, Mark; RABE, Gary, *Debating Corporate Crime* (Cincinnati; OH: Anderson Publishing Company), pp. 53-67.
- FEIJOO SÁNCHEZ, Bernardo (2014): “Fortalezas, debilidades y perspectivas de la responsabilidad penal de las sociedades mercantiles”, en: ONTIVEROS ALONSO, Miguel (Coord.), *La responsabilidad penal de las personas jurídicas. Fortalezas, debilidades y perspectivas de cara al futuro* (Valencia, Tirant lo Blanch), pp. 135-176.
- FEIJOO SÁNCHEZ, Bernardo (2018): “Bases para un modelo de responsabilidad penal de las personas jurídicas a la española”, en: *La responsabilidad penal de las personas jurídicas. Homenaje al Excmo. Sr. D. José Manuel Maza Martín* (Madrid, Fiscalía General del Estado), pp. 149-180.
- FISSE, Brent (1983): “Reconstructing Corporate Criminal Law: Deterrence, Retribution, Fault, and Sanctions”, en: *Southern California Law Review* (Vol. 56, n. 6), pp. 1141-1246.
- FISSE, Brent; BRAITHWAITE, John (1993): *Corporations, Crime and Accountability* (New York, Cambridge University Press).
- FOERSCHLER, Ann (1990): “Corporate Criminal Intent: Toward a Better Understanding of Corporate Misconduct”, en: *California Law Review* (Vol. 78, n. 5), pp. 1287-1311.

- FRENCH, Peter (1979): “The Corporation as a Moral Person”, en: *American Philosophical Quarterly* (Vol. 16, n. 3), pp. 207-215.
- FRENCH, Peter (1996): “Integrity, Intentions, and Corporations”, en: *American Business Law Journal* (Vol. 34, n. 2), pp. 141-155.
- GARCÉS MASCAREÑAS, Blanca (2020): “Las cuatro obsesiones de la política migratoria europea”. Disponible en: <https://goo.su/4V0bj> [visitado el 20/03/2022].
- GARCÉS MASCAREÑAS, Blanca (2021): “Las migraciones como coerción”. Disponible en: <https://goo.su/pLLIIK> [visitado el 20/03/2022].
- GARCÍA CAVERO, Percy (2012): “La responsabilidad penal por decisiones colegiadas en el ámbito de la empresa”, en: *Derecho & Sociedad* (n. 39), pp. 70-76.
- GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James; KONOPASKE, Robert (2009): *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, 13ª edición (Trad. Magda Treviño Rosales y Adolfo Deras Quiñones, New York, McGraw-Hill).
- GOENA VIVES, Beatriz (2017): *Responsabilidad penal y atenuantes en la persona jurídica* (Madrid, Marcial Pons).
- GOENA VIVES, Beatriz (2023): “La exención de pena por cumplimiento normativo”, en: *Asociación Española de Compliance*. Disponible en: <https://goo.su/aIsvqC8> [visitado el 03/02/2023].
- GÓMEZ-JARA DÍEZ, Carlos (2019): “Cultura de cumplimiento de la legalidad y su plasmación en los estándares nacionales e internacionales de Compliance”, en: MADRID BOQUÍN, Christa (Coord.); GÓMEZ COLOMER, Juan (Dir.), *Tratado sobre compliance Penal: responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión* (Valencia, Tirant lo Blanch), pp. 299-315.
- HATCH, Mary (2011): *Organizations. A Very Short Introduction* (New York, Oxford University Press).
- HEINE, Günther (2006): “Modelos de responsabilidad jurídico-penal originaria de la empresa” (Trad. Carlos Gómez-Jara Díez), en: GÓMEZ-JARA DÍEZ, Carlos (Ed.), *Modelos de autorresponsabilidad penal empresarial. Propuestas globales contemporáneas* (Cizur Menor, Aranzadi), pp. 25-67.
- INITIATIVE LIEFERKETTENGESETZ (2021): “FAQ sobre la Ley de las cadenas de suministro de Alemania”. Disponible en: <https://goo.su/Uji9m> [visitado el 03/12/2022].
- LAUFER, William (1994): “Corporate Bodies and Guilty Minds”, en: *Emory Law Journal* (vol. 43), pp. 647-730.
- LINARES, Sebastián (2017): *Democracia participativa epistémica* (Madrid, Marcial Pons).
- MAGAÑA, Pablo (2020): “La paradoja de Condorcet y el teorema de Arrow: exposición y crítica”, en: *Epojé*. Disponible en: <https://goo.su/jygIK> [visitado el 01/03/2022].
- MAYNTZ, Renate (1987): *Sociología de la organización* (Trad. José Díaz García, Madrid, Alianza Editorial).
- MEINI MÉNDEZ, Iván (2004): “La intervención en la adopción colectiva de acuerdos en una sociedad y responsabilidad penal”, en: *Derecho PUCP* (n. 57), pp. 287-315.
- NACIONES UNIDAS (2011): “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos”. Disponible en: <https://goo.su/1S6rLc> [visitado el 16/12/2022].
- NIETO MARTÍN, Adán (2008): *La responsabilidad penal de las personas jurídicas: un modelo legislativo* (Madrid, Iustel).

BENDEZÚ, Rocci: “Nociones básicas sobre las políticas empresariales como fundamento del déficit de organización en la responsabilidad penal de las personas jurídicas”.

- NIETO MARTÍN, Adán (2017): “La autorregulación preventiva de la empresa como objeto de la política criminal”, en: SILVA SÁNCHEZ, Jesús; QUERALT JIMÉNEZ, Joan; CORCOY BIDASOLO, Mirentxu; CASTIÑEIRA PALOU, Teresa (Coords.), Estudios de Derecho penal. Homenaje al profesor Santiago Mir Puig (Madrid, BdeF), pp. 167-177.
- PARKER, Christine; GILAD, Sharon (2011): “Internal Corporate Compliance Management Systems: Structure, Culture and Agency”. Disponible en: <https://goo.su/UgLL> [visitado el 01/03/2022].
- PARLAMENTO EUROPEO (2023): “Enmiendas aprobadas por el Parlamento Europeo el 1 de junio de 2023 sobre la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva”. Disponible en: <https://goo.su/zYLXjS> [visitado el 21 de Junio de 2023].
- PETTIT, Philip (2007): “Responsibility Incorporated”, en: Ethics (Vol. 117, n. 2), pp. 171-201.
- RAFFO, Francesca (2023): “El riesgo de ser médico en el Perú: de 1 a 3 médicos serumistas mueren al año haciendo el programa”. Disponible en: <https://goo.su/xdUgt5> [visitado el 30/06/2023].
- SILVA SÁNCHEZ, Jesús (2001): “La responsabilidad penal de las personas jurídicas y las consecuencias accesorias del art. 129 del Código penal”, en: Manuales de Formación Continuada. Derecho penal económico (n. 14), pp. 307-364.
- SILVA SÁNCHEZ, Jesús (2007): “La teoría de la determinación de la pena como sistema (dogmático): un primer esbozo”, en: InDret (n. 2), pp. 1-15.
- SILVA SÁNCHEZ, Jesús (2016): Fundamentos del Derecho penal de la Empresa, 2º edición (Madrid, BdeF).
- SILVA SÁNCHEZ, Jesús (2020): “Empresas prevaricadoras. Delitos especiales de funcionarios públicos, sociedades mercantiles y medio ambiente”, en: GONZÁLEZ CUSSAC, José (Dir.); LEÓN ALAPONT, José (Coord.), Estudios jurídicos en memoria de la Prof. Dra. Elena Górriz Royo (Valencia, Tirant lo Blanch), pp. 785-799.
- SIMON, Herbert (1970): El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa (Trad. Amando Lazaro Ros, Madrid, Aguilar).
- STATSKONTORET (2018), “The UN Guiding Principles on Business and Human Rights – Challenges in the work of the government”. Disponible en: <https://goo.su/5EqhzJp> [visitado el 09/10/2022].
- TURIENZO FERNÁNDEZ, Alejandro (2021): “Acuerdos alcanzados en el seno de un órgano colegiado y responsabilidad penal individual”, en: Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología (n. 23), pp. 1-34.
- U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE (2020): “Evaluation of Corporate Compliance Programs”. Disponible en: <https://goo.su/3kRhH> [visitado el 24/12/2021].
- VAN DER WILT, Harmen (2017): “Mental Blockades in the Recognition of Mens Rea in Corporations”, en: BAARS, Grietje; SPICER, André (Eds.), The Corporation. A Critical, Multi-Disciplinary Handbook (Cambridge, Cambridge University Press), pp. 399-409.
- VAN ROOIJ, Benjamin (2020): “Behavioral Jurisprudence: The Quest for Knowledge About the Ex-ante Function of Law and Behavior”, en: Jerusalem Review of Legal Studies (Vol. 20), pp. 1- 21.

- VAUGHAN, Diane (1998): “Rational Choice, Situated Action, and the Social Control of Organizations”, en: *Law & Society Review* (Vol. 32, n. 1), pp. 23-61.
- VAUGHAN, Diane (2002): “Criminology and the sociology of organizations. Analogy, comparative social organization and general theory”, en: *Crime, Law & Social Change* (Vol. 37), pp. 117-136.
- VERGARA GAONA, Rebeca (2023): “A propósito del Reglamento (EU) 2017/821 y el debido cumplimiento en la cadena de suministro de los minerales provenientes de zona de riesgo: cómo evitar caer en un compliance de papel”, en: Asociación Española de Compliance. Disponible en: <https://goo.su/OAc6MP4> [visitado el 03/06/2023].