

# Compliance y derecho de la competencia

## Compliance and competition law



**Javier Sanclemente Arciniegas**  
Universidad Nacional de Colombia  
jsanclementea@gmail.com

**Recibido:** 06 de agosto de 2020 / **Aceptado:** 26 de Mayo de 2021  
<https://doi.org/10.17081/just.26.39.3920>

### Resumen

El texto se propone revisar la literatura internacional sobre la noción jurídica de compliance y la manera en la que ella impacta el derecho de la competencia. Para ello, a través de una metodología analítica y comparativa se analiza la forma en la que esa nueva institución se ha venido implementado en el derecho de la competencia de Francia y en la Unión Europea. De allí se desprende que, en los dos casos, la legislación norteamericana ha tenido una influencia determinante en la transformación de la concepción del cumplimiento normativo. La institución parte de entender que la eficacia de la norma supone que elle sea efectivamente respetada y ese respeto no se da por adquirido, sino que se plantea como un reto para autoridades y empresas. Se concluye que el conocimiento y la difusión de las ideas que comporta la noción jurídica de compliance puede ser de utilidad en Colombia, pues ella proporciona a empresas y autoridades de la competencia nuevas herramientas jurídicas con miras a fomentar y proteger la existencia de mercados competitivos.

**PALABRAS CLAVE:** Compliance, abogacía de la competencia, cumplimiento normativo, derecho de la competencia, derecho comercial, códigos de conducta, programa de cumplimiento, compliance officer.

### Abstract

The text intends to review the international literature on the legal notion of compliance and the way in which it impacts competition law. For this, through an analytical and comparative methodology, the way in which this new institution has been implemented in the competition law of France and in the European Union is analyzed. It follows that, in both cases, US law has had a decisive influence on the transformation of the conception of legal compliance. The institution starts from understanding that the effectiveness of the norm means that it is effectively respected and that respect is not taken for granted, but is presented as a challenge for authorities and companies. It is found that knowledge and dissemination of the ideas involved in the legal notion of compliance can be useful in Colombia as it provides competition authorities and companies with new legal tools with a view to promoting and protecting the existence of competitive markets.

**KEYWORDS:** Legal compliance, competition law, commercial law, codes of conduct, compliance program, compliance officer, business law.

**Como Citar:** Sanclemente Arciniegas, J. (2021). Compliance y derecho de la competencia . Justicia, 26(39), 255-272. <https://doi.org/10.17081/just.26.39.3920>

## I. Introducción

La compliance es una nueva institución jurídica, polisémica y compleja, que involucra diferentes disciplinas jurídicas. Por ello, autores como Frison-Roche (2016) y Gaudemet (2016) han sostenido que ella puede ser entendida como una nueva rama del derecho. En el presente texto, se analizan sus alcances en el derecho de la competencia, tomando como referencia la forma en la que se han implementado figuras propias de esa institución en el derecho de la competencia de Francia y de la Unión Europea. Veremos que, en esos dos casos, la legislación norteamericana ha tenido una influencia determinante. En unas ocasiones ella ha operado como modelo y en otras, las normas de compliance se han adoptado con miras a proteger las empresas europeas de la aplicación extraterritorial de la legislación estadounidense. De manera que se trata de una tendencia jurídica propia de un mundo globalizado, dentro del cual, los estados nacionales han perdido influencia debido al advenimiento de poderes superiores en el plano político y económico. De allí la pertinencia de acudir a novedosas herramientas que les permitan asegurar la obediencia efectiva del derecho.

La definición de la compliance no es unívoca, pese a ello, la noción se asocia estrechamente con el cumplimiento normativo. Sin embargo, existe cierto consenso en la doctrina francesa que se opone a reducirla a ese término. Así, Collard y Roquilly (2009) sostienen que traducir la palabra compliance como la conformidad al derecho es insatisfactorio, por cuanto la institución reenvía a un conjunto de acciones, de decisiones y de procesos. En un sentido similar, Gaudemet (2016) se refiere a ella como un conjunto de procesos destinados a asegurar el cumplimiento de normas jurídicas y éticas por parte de la empresa, sus dirigentes y sus empleados. La profesora Frison-Roche, al definir la figura, afirma que se trata de una noción intraducible al francés, ya que concebirla solo como cumplimiento la privaría de su riqueza, dado que todos los sujetos se encuentran obligados a cumplir las normas. Lo mismo estiman Requena y Cárdenas (2016) quienes la califican como una nueva tendencia regulatoria mundial y optan por mantener el anglicismo pues, en su criterio, la traducción al español no da cuenta de su complejidad. Contrariando la concepción simple, que la identifica con el cumplimiento, se ha postulado una acepción sustancial de la noción que implica entenderla como la obligación o voluntad de ciertas empresas de lograr objetivos monumentales, que van más allá del mero desempeño económico y financiero (Frison-Roche 2018).

Así, la compliance vehicula una transformación de la concepción del cumplimiento normativo que se manifiesta con claridad en el derecho de la competencia. Se parte de entender que la eficacia de la norma supone que elle sea efectivamente respetada y ese respeto no se da por adquirido, sino que se plantea como un reto para autoridades y empresas. De allí que adecuar la acción empresarial a la ley deja de ser un asunto secundario, para devenir un tema, literalmente, vital. La importancia que ha adquirido esa disciplina se explica, en parte, por un aumento sustancial de los montos y las modalidades de las sanciones que se derivan del incumplimiento de las normas que protegen el funcionamiento libre del mercado. En cuanto al valor de las sanciones, su incremento se funda en las ideas planteadas por Becker (1968) quien observa que los actores económicos calculan el valor esperado de una conducta ilegal frente al costo de las consecuencias de la detección. Los incentivos económicos para incurrir en prácticas anticompetitivas son muy atractivos, en el estudio de Markham (2013) se hace referencia a investigaciones que han encontrado que las prácticas anticompetitivas comportan sobrepagos en porcentajes que van hasta el 200% de los costos de producción. En consecuencia, se hace necesario establecer sanciones suficientemente altas. Se trata de fijar una relación costo beneficio que estimule el cumplimiento normativo.

En lo concerniente a las modalidades de la represión, la compliance implica lo que Tercinet (2015) denomina una diversificación de las sanciones al servicio de una política incitativa al cumplimiento. Ella en-

vuelve, de una parte, el advenimiento de nuevos sujetos que deberán soportar las consecuencias negativas que se desprenden del incumplimiento. La idea es que las sanciones derivadas de la violación de la ley sean soportadas por quienes tienen la posibilidad de evitar las infracciones. Los gerentes, los integrantes de las juntas directivas, y las personas jurídicas aparecen dentro de las normas de compliance como nuevos sujetos susceptibles de sanción. De otra parte, la naturaleza de las sanciones también es diversa, los citados sujetos pueden ser objetos de sanciones civiles, administrativas o penales. Finalmente, en ciertos casos, como el de Microsoft, la adopción de instrumentos propios de la compliance como el compliance officer y los programas de cumplimiento pueden hacer parte de las sanciones que las autoridades de la competencia aplican con miras a impedir nuevas infracciones (OCDE, 2011).

La implementación de las herramientas jurídicas propias de la compliance representa una ruptura con las categorías tradicionales del derecho de los negocios. Por ello, los doctrinantes se refieren a la noción un nuevo mundo Gaudemet (2016) una nueva era (Arroyo & Nieto, 2013), una nueva cultura (Cordier-Palasse, 2016) o un antes y un después (Frison-Roche 2018 A). Esos cambios son notables en aspectos del derecho de la competencia que serán analizados en las dos partes en que se divide este artículo: de un lado, la institución tiene efectos en las políticas estatales con miras a prevenir y sancionar la infracción de las normas y, del otro, en las estrategias de los operadores económicos para alcanzar los mismos propósitos. Veremos que, en los dos casos, las actividades de regulación, vigilancia y control, tienden a desplazarse de las esferas públicas hacia las instancias internas de las empresas. Por ello, la compliance ha sido entendida como una forma de privatización de las competencias propias de las autoridades de regulación. Esto, tanto en materia de infracciones a la libre competencia (Breen, 2019) como en asuntos de corrupción (Nieto, 2013). Sin embargo, no se trata de retirar el Estado del mercado, sino de introducir valores asociados a la protección del interés general al funcionamiento y organización interno de la empresa.

En la primera parte del artículo veremos las políticas estatales, allí se observa que la compliance puede ser una herramienta útil para asegurar los principales objetivos de las autoridades de la competencia. De una parte, la figura opera como una forma de abogacía de la competencia, pues es un poderoso instrumento para promover el respeto de las normas. Para ello apela a diferentes medios tendientes a incentivar la apropiación y el respeto de las reglas por parte de las empresas. De otro lado, veremos que la compliance también es utilizada como una manera de reforzar la eficacia de la actividad sancionadora del Estado. En la segunda parte se analiza los mismos aspectos, preventivo y represivo, en lo que se refiere a las actividades propias de las compañías. En tal sentido, haremos referencia a la tendencia mundial hacia el uso del poder normativo propio de la empresa para prevenir conductas prohibidas o para difundir los valores que la animan. Eso implica desplegar maniobras con miras a garantizar el respeto de la normatividad tanto interna como externa. En ese propósito resulta necesario que las corporaciones desarrollen mecanismos internos de sanción. El objetivo es demostrar que la infracción de las normas no corresponde a una voluntad intrínseca de la organización. De manera que ejercer sanciones a nivel interno puede revelarse como una estrategia eficaz para evitar la represión externa.

## II. Efectos de la compliance en las políticas estatales: reforzamiento de las actividades de prevención y sanción

La compliance puede ser interpretada como una institución aliada del Estado en el propósito de lograr la aplicación efectiva de las normas que protegen la libre competencia. Esto por cuanto la noción contiene herramientas útiles para implementar las dos actividades principales de las autoridades de regulación: la promoción y la represión.

En cuanto al primer aspecto, los instrumentos propios del derecho de la compliance han sido identificados como medios efectivos para incentivar el respeto de las normas (OCDE, 2011). Ellos responden a un análisis acerca de las diferentes razones del incumplimiento, tratado de adoptar medidas que las confronten. En dicha concepción se entiende que el cumplimiento de las normas no es algo dado por natural y espontáneo. De allí que resulte pertinente implementar estrategias que establezcan ventajas derivadas de la adherencia a las normas y de la toma de conciencia acerca del riesgo de incumplimiento. Se trata de estimular el desarrollo de una cultura empresarial de apego a la legalidad, de modo que no sea necesaria la acción de las autoridades de la competencia para lograr el cumplimiento, sino que esa sea una preocupación asumida por las instancias propias de la compañía. De allí que el carácter preventivo es fundamental en la noción de compliance. Por ello Gaudemet (2018) afirma que esa institución no se ocupa de saber si las empresas violan las leyes, sino que, lo que se privilegia es el análisis de la eficacia del dispositivo implementado por la corporación con miras a gestionar el riesgo de incumplimiento.

En cuanto al aspecto sancionatorio, las normas de compliance expresan una reevaluación de la eficacia de la actividad sancionadora del Estado. Por ello, la tendencia se dirige a incorporar nuevas modalidades de represión que permitan alcanzar los objetivos que se propone el derecho: castigar a los responsables reales, desalentar la repetición de prácticas restrictivas y disuadir a otros posibles infractores (Folz, 2010). Con ese propósito se adoptan nuevas herramientas que van desde establecimiento de la responsabilidad penal y el reforzamiento de las multas, hasta la identificación de nuevos sujetos susceptibles de castigo, pasando por obligar a las empresas a adoptar herramientas propias de la compliance. En tal sentido dirigentes de autoridades de regulación económica francesas, como Benoît De Juvigny (2017), han afirmado que la compliance puede ser interpretada como el brazo armado de la regulación. Así mismo, el presidente de la autoridad de la competencia francesa ha sostenido que el poder de sanción de las autoridades puede profundizar la vocación que tiene la compliance, entendida como un medio para lograr metas asociadas al interés general (Lasserre, 2017).

### ***La compliance como herramienta de promoción de la competencia***

Dentro de la concepción propia de la compliance las actividades de promoción de la competencia han tomado un nuevo cariz. En efecto, las autoridades de la competencia hacen uso de lo que Julia Black (2002) denomina conversaciones regulatorias. La noción hace referencia una nueva interacción que se establece entre los operadores económicos que actúan en el sector y el regulador. Mediante dicha comunicación las autoridades dan a conocer las pautas orientadoras de su acción, de manera que el desarrollo de las competencias del regulador deviene previsible. De esa forma se garantiza que el mercado sea orientado por criterios objetivos, conocido por todos los participantes, hecho que genera confianza entre las empresas que actúan en el sector regulado, ya que el regulador actúa bajo estándares conocidos. De esa manera se proporciona confianza legítima y seguridad jurídica. Esos asuntos son particularmente pertinentes cuando se trata de analizar el ejercicio del poder de sanción del que disponen las autoridades. En tal sentido, las

autoridades de regulación han asumido la tendencia a comunicar las pautas que ellas tendrán en cuenta al momento de calcular las sanciones, incluyendo dentro de las mismas, la existencia de herramientas de compliance al interior de las corporaciones incursas en procesos represivos.

En este, como en la mayoría de los aspectos que caracterizan la institución, el derecho norteamericano se ha erigido como el modelo. En efecto, las *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* fueron el primer instrumento mediante el cual una autoridad fijó los criterios a tener en cuenta al momento de ejercer la facultad de sancionar a las empresas. Esas guías han sido consideradas como un gran éxito en materia de promoción de la competencia, ya que habrían logrado disuadir la realización de actividades criminales y estimular el cumplimiento de la ley (Murphy, 2001). Esa norma se reconoce como un hito, pues fue la primera en fijar pautas dirigidas a instar a las organizaciones a adoptar una de las instituciones centrales del derecho de la compliance: los programas de cumplimiento. Mediante esos instrumentos se estimularon cambios sustanciales en el comportamiento organizacional, así se reforzó la importancia de las cuestiones éticas relacionadas con el cumplimiento de la ley, ya que se proporcionaron incentivos para aquellas empresas que reformaran su organización interna con miras a evitar las infracciones de las normas.

Según Leclair et al (1997) esas guías se inspiran en la filosofía de la zanahoria y el garrote. De una parte, establecen incentivos concretos para las compañías que implementen programas tendientes a controlar comportamientos desviados de parte de sus colaboradores. De la otra, refuerzan la actividad sancionadora, por ejemplo: tienden a recurrir a castigos de naturaleza penal dirigidos directamente contra las personas jurídicas; establecen sanciones severas contra las personas físicas que participen en actos que violan la ley; encarecen los costos que se derivan de los litigios. Aunque ciertos analistas cuestionan la pertinencia de premiar las empresas por hacer algo a lo que de todas formas ellas están obligadas (Tóth, 2017) análisis como el de Leclair hacen referencia a una evidencia científica que respalda ese tipo de medidas en varias disciplinas, incluidos el derecho, la administración de empresas y la teoría política. Así la doctrina norteamericana ha postulado que los instrumentos del derecho de la compliance, como los programas de cumplimiento, pueden ser unos aliados eficaces del regulador con miras a aumentar el compromiso de las compañías con el respeto de las normas (Lachnit, 2014). De allí que, estrategias similares a las adoptadas por las autoridades norteamericanas han sido retomadas por otras autoridades de la competencia alrededor del mundo.

Los principales instrumentos del derecho norteamericano de la compliance que han sido retomados por el derecho de la competencia europeo y francés con el fin de promover el respeto de las normas de libre competencia son: los programas de cumplimiento, los códigos de conducta, los procesos para facilitar el ejercicio de los lanzadores de alertas y la formación continua sobre el riesgo de incumplimiento. Esas herramientas han sido identificadas como el núcleo esencial de la nueva disciplina (Weber & David, 2013), ellas se articulan entorno del programa de cumplimiento y tienen como dos fines esenciales: de una parte, expresan una cultura empresarial de adherencia al cumplimiento de la ley, se trata de una iniciativa tendiente a dar vida a los valores que animan a la organización. De otra parte, ellas implementan las estrategias organizativas, presupuestales y disciplinarias tendientes a garantizar el control efectivo de empresa sobre sus actuaciones dentro del mercado. El funcionamiento adecuado de esos instrumentos está llamado a convertir la empresa un vector del derecho de la competencia, asumiendo directamente la actividad de promoción de la legalidad, hecho que coincide plenamente con el objetivo de las autoridades de la competencia.

De allí que, en Europa, y pese a las reticencias históricas, la Comisión ha adoptado desde fines del siglo herramientas similares a las implementadas por las autoridades norteamericanas (Huser, 1997, Cremona, 2012) Lo mismo ha ocurrido con las autoridades de regulación de otros estados que conforma la Unión,

como Francia. Aunque en todas las jurisdicciones los instrumentos propios del derecho de la compliance no han sido adoptados de la misma forma. Por ejemplo, en el año 2012 la Comisión publicó su política de compliance que denominó "Compliance Matters" (European Union, 2012). En dicho documento la autoridad europea de la competencia presenta su concepción sobre la obligación general de cumplir la ley, los beneficios que se desprenden de ello, las sanciones a las que se exponen quienes infringen las normas y la conveniencia para los operadores de adoptar programas de cumplimiento. Pese a la influencia evidente de las normas norteamericanas, la Comisión no incluyó dentro de su política la rebaja de penas, como un incentivo para las empresas que adoptaran las herramientas propias del derecho de la compliance.

Por el contrario, la autoridad francesa de la competencia publicó el día del 10 de febrero de 2012 un documento marco sobre los programas de cumplimiento de las normas de libre competencia (Claudel, 2012). Dicho documento seguía el ejemplo de las normas norteamericanas y establecía recompensas para las empresas que adoptaran esa herramienta. De esa manera se apartaba de los criterios fijados por la Comisión, pues ofrecía una reducción del 10% de la sanción incurrida para las empresas que se dotaran de programas de cumplimiento o que reformaran los programas existentes siguiendo las directrices que ella fijaba. En esa forma se reconocía la eficacia de vincular a las empresas a las actividades de promoción de la competencia, hecho que las incitaba a asumir roles propios de las autoridades de la competencia. El desarrollo de esa actividad directamente por la empresa se ha considerado como más efectivo, ya que la empresa no sufre las asimetrías de información que penalizan a la autoridad pública (Frison-Roche 2018). Finalmente, la estrategia de incitar las compañías a cumplir con la ley fue reforzada mediante disposiciones que elevaron al rango de obligación la actividad empresarial de prevenir infracciones a la ley.

En efecto, el Parlamento francés adoptó el día 9 de diciembre de 2016 la ley 1691, denominada también ley Sapin 2. Luego, el 27 de marzo de 2017 se promulgó la Ley 399 en la que establece deberes de diligencia y control por parte de las empresas tanto sobre sus colaboradores como sobre sus compañías subordinadas. La doctrina francesa ha considerado que esas normas crean una nueva obligación positiva para las empresas, que han denominado el deber de vigilancia (Schiller, 2017; Lequet, 2017). En desarrollo de misma, los operadores económicos son obligados a desplegar una actividad proactiva tendiente a impedir la vulneración de bienes jurídicos por parte de las personas jurídicas o sus agentes. Análisis como los de Boucobza y Serinet (2017) sostienen que se trata de un nuevo método para regular las actividades globalizadas, que integra las nuevas herramientas propias del derecho de la compliance. Por ello, la autoridad de la competencia francesa en el documento que retira el documento marco sobre los programas de cumplimiento estima que, en adelante, el desarrollo y la implementación de ese tipo de instrumentos deben ser parte de la gestión diaria de las empresas, especialmente cuando son de un tamaño significativo.

### ***La compliance como instrumento del poder represivo estatal***

En materia represiva la compliance implica transformaciones del derecho de la competencia que se expresan de la siguiente manera: a) un reforzamiento de la naturaleza y el monto de las sanciones a imponer b) una diversificación de las penas aplicables y de los posibles responsables y c) el uso de instrumentos de compliance dentro del proceso de sanción.

En cuanto al primer aspecto, la importancia que se reconoce a la compliance se explica, en parte, por las severas consecuencias que se derivan del incumplimiento de las normas. La aplicación de sanciones de naturaleza penal aparece allí como un nuevo rasgo distintivo. En tal sentido, se ha considerado que el riesgo de sanciones de tipo penal es especialmente disuasivo (Folz, 2010). El uso de herramientas de esa

especie en Francia y en Europa es una novedad. Tradicionalmente las infracciones al derecho de la competencia se reprimían través de sanciones administrativas. Sin embargo, la herramienta se ha implementado siguiendo la influencia norteamericana. Allí se ha observado que la sanción de tipo penal, aún si no se aplica, tiene efectos poderosos que ha configurado cambios sustanciales en el derecho de la competencia (Klawiter, 2000). En esa perspectiva, análisis como los de Beaton-Wells & Fisse (2011) se refieren a la satisfacción del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) por haber liderado un movimiento hacia la hacia la criminalización, particularmente tiempo en la cárcel, para los infractores. En esos estudios se ha considerado que esa especie de responsabilidad es esencial para lograr una disuasión eficaz de la infracción de las normas.

Además de la sanción penal, la compliance se inscribe dentro de una tendencia hacia el incremento sustancial del monto de las sanciones pecuniarias. Las transformaciones en ese aspecto también han sido radicales. El análisis de Klawiter hace referencia a cambios que van desde multas máximas de 10 millones de dólares, a inicio de los años 90, hasta sanciones que pueden superar los 500 millones, al final de la misma década. Ese aumento corresponde a una reflexión sobre la determinación de la disuasión óptima que sigue los planteamientos de Becker (1968). Ese autor observa que la probabilidad de que los autores de infracciones sean castigados es baja en relación con el total de transgresiones. De allí que las multas a imponer deben compensar la pérdida en la incurre la sociedad, que como hemos visto en la introducción puede ser muy alta, multiplicado por la posibilidad de que el responsable sea descubierto y sancionado, que es muy baja. Como consecuencia, el riesgo económico en el que incurren los agentes económicos que deciden infringir las reglas de la libre competencia se ha multiplicado. El elevado monto de las multas se dirige a inducir a las empresas a tomar conciencia de los riesgos que implica la violación de las normas de la libre competencia y, a adoptar medidas para evitar ese tipo de siniestros.

En cuanto a la diversificación de las penas aplicables y de los posibles responsables, esa característica se expresa tanto en los bienes jurídicos que se consideran vulnerados como en los sujetos activos de dichas violaciones. Por ello, un mismo incumplimiento de las normas puede dar lugar a tres diferentes tipos de sanción, dependiendo del valor jurídico que se protege: el libre mercado, el orden público económico o los consumidores. Frente al primer valor, puede generarse la típica multa aplicada por las autoridades de la competencia. En el segundo caso, la misma acción puede constituir un delito, en consecuencia, ella será perseguida y reprimida por la jurisdicción penal. Finalmente, es posible que los autores de la acción ilícita sean obligados a reparar a los consumidores víctimas de prácticas restrictivas. En este aspecto, una vez más, la legislación norteamericana ha fungido como ejemplo. Siguiendo ese ejemplo, las autoridades francesas identificaron la ausencia de diversidad de sanciones como un defecto que debía superarse, pues privaba las autoridades de la competencia de herramientas importantes para el desarrollo de sus funciones (Folz, 2010). De allí que se haya incorporado la sanción penal como un delito tipificado en el código de comercio (artículo 420-6) y se hayan incorporada las acciones de grupo, (Ley 344 de 2014) como una manera de facilitar la indemnización de las víctimas.

La diversificación de los posibles responsables hace referencia a la identificación de actores antes ignorados que ahora deberán soportar las consecuencias negativas que se desprenden del incumplimiento. La tendencia allí tiene dos variables principales, que siguen el desarrollo del asunto en los Estados Unidos. De un lado, se establecen sanciones que afectan a nuevas personas físicas, dirigentes de las empresas, como gerentes o miembros de juntas directivas. Como se ha señalado en el acápite precedente, esas sanciones pueden ser de tipo penal o pecuniaria, pero, además, pueden incluir prohibiciones de ejercer ese tipo de cargos en otras empresas por un cierto período. Responsabilizar a los individuos ha sido identificado (Beaton-Wells & Fisse, 2011) como una medida eficaz para desalentar el incumplimiento de las normas,

pues ello incita a reforzar el compromiso individual. De otra parte, en el derecho de la compliance se tiende a castigar directamente a las personas jurídicas, por los hechos de sus órganos, sus colaboradores o sus representantes. Esa responsabilidad también puede tener las dos características precitadas, sin embargo, la sanción administrativa hace parte de la tradición. Por el contrario, sanciones de naturaleza penal representan una novedad mayor, que induce no solo al cumplimiento, sino al desarrollo de nuevas estrategias empresariales de compliance ante el riesgo de sanciones de ese calibre.

En cuanto al uso de instrumentos de compliance dentro del proceso de represión de prácticas anticompetitivas, dicha práctica se ha convertido en una herramienta importante usada por las autoridades de la competencia dentro de los procedimientos de negociación de la sanción. Estudios internacionales como los dirigidos por Garapon & Servan-Schreiber (2013) dan cuenta del advenimiento de un nuevo paradigma de justicia económica desarrollado bajo la influencia de las autoridades de regulación norteamericanas. Se trata de un nuevo modelo de justicia sin participación de autoridades judiciales y sin pronunciamiento público de sanciones, una justicia negociada dentro de la cual las empresas se comprometen a cooperar contra ellas mismas (Gros 2013). Aunque el procedimiento puede suscitar inquietudes, se ha revelado eficaz, en consecuencia, tanto la Comisión Europea como la autoridad francesa de la competencia, han adoptado la tendencia a negociar la sanción propia de la legislación norteamericana. Investigaciones como las de Vialfont (2007) señalan que entre el 70 el 80% de los procesos de sanción en el derecho de la competencia europeo terminan en la etapa de negociación, sin que llegue al estadio de imposición de la multa y mucho menos de la intervención de los jueces. Antes de eso, las autoridades de la competencia y los acusados de incurrir en prácticas ilegales llegan a acuerdos destinados a garantizar que las actividades censuradas se terminen. Debe tenerse en cuenta que, la importancia de las sanciones en las que pueden incurrir las empresas y sus dirigentes, lo mismo que los costos del litigio, las inducen a aceptar las condiciones que establecen las autoridades de la competencia. Por ello, autores como el de Pascal Beauvais (2016) afirman que, en realidad, el margen de negociación de las compañías es muy estrecho, hecho que permite a las autoridades de la competencia imponer la implementación de severos programas de compliance.

La estrategia usada por la Comisión Europea dentro del proceso de sanción aplicada desde el año 2004 Microsoft aparece como paradigmática dentro de esa tendencia. En desarrollo de ese procedimiento de sanción, la comisión impuso un monitoreo cercano a las actividades de la empresa. Esto implicó la obligación de adoptar un programa de cumplimiento de las obligaciones, financiarlo debidamente y nombrar para su implementación a profesionales de alta experticia, a quienes se debía garantizar plena independencia. Una línea similar ha sido adoptada por los jueces penales en Francia, con ocasión de los procesos en los que se ventila la responsabilidad penal de las corporaciones. En tal sentido Marin (2017) hace referencia a la adopción de instrumentos de compliance, como una alternativa a la sanción penal. De manera que, el uso adecuado de esa clase de instrumentos, puede convertirse es una opción más eficaz que la imposición de sanciones, pues las empresas deben integrar en su organización herramientas que controlan e impiden la ocurrencia de infracciones en el futuro. Por ello, la compliance ha sido identificada como un medio eficaz de lucha contra la reincidencia (Amico). A ese tipo de estrategias aludía la OCDE (2009) al instar a Colombia a mejorar la efectividad del procedimiento de terminación anticipada, ya que el método que se viene aplicando no permite incluir instrucciones orientadas a verificar el cese de las conductas investigadas e impedir que su repetición.

### III. Las actividades empresariales en materia de compliance: hacia una nueva concepción del derecho de la competencia

La complejidad de la noción de compliance radica en que vehicula una concepción nueva del rol de las empresas en el mercado globalizado. Los operadores económicos dejaron de ser simples sujetos pasivos, sometidos a las normas jurídicas públicas, para convertirse en actores que juegan un papel determinante en la garantía del buen funcionamiento de los mercados. Ese papel tiene manifestaciones importantes tanto en la producción de normas, como en el ejercicio de los poderes destinados a vigilar su aplicación. La transformación ha sido anunciada por teóricos del derecho económico como Gerard Farjat (Sanclémente-Arciniegas, 2018), quien constató desde hace tiempo el advenimiento de actores económicos que antagonizan con el poder de los estados nacionales. De esa capacidad económica se deriva una emancipación especial que, en ocasiones, sitúa a ciertas corporaciones por fuera del alcance de las soberanías estatales. De manera que la autonomía que han ganado las compañías reenvía al sentido etimológico del término: auto – nomo. Una acepción que, referida a la voluntad, es definida en el diccionario de la RAE como: Capacidad de los sujetos de derecho para establecer reglas de conducta para sí mismos y en sus relaciones con los demás dentro de los límites que la ley señala.

Sin embargo, los límites que señala la ley tienden a agotarse con las fronteras nacionales y el poder económico de la empresa, como el mercado, tiende a extenderse alrededor del mundo afectando números personas o sociedades más pequeñas. De allí que los operadores económicos se enfrentan al desafío de adoptar una acción normativa propia. De esa forma difunden los valores que los animan, se adhieren a las normas imperativas a las que se encuentran sometidos y posicionan sus marcas respecto de las expectativas de los consumidores y el mercado. Naturalmente, proferir reglas lleva implícito el reto de hacerlas cumplir. De allí que Adela Cortina (2003) hace énfasis en la necesidad de que las empresas emblemáticas refuerzen la vigilancia sobre su propia conducta. En consecuencia, los operadores económicos deben adaptar su estructura organizativa con miras a garantizar, de una parte, el respeto de las reglas exteriores a las que se encuentran sometidos y de la otra, la aplicación efectiva de las normas que ellas mismas proferen. La seriedad de ese propósito puede ser objeto de evaluaciones severas al interior de procesos sancionatorios que adelanten las autoridades. En ese contexto, la prueba de que la firma ejerce de manera preventiva un poder de sanción interno se revela como el principal elemento de defensa que le permitirá evitar sanciones externas.

#### ***La producción normativa de las empresas: una estrategia preventiva del incumplimiento***

Los códigos de conducta que proferen las empresas son una institución jurídica propia del derecho de la compliance, que ha ganado el interés de la doctrina en los últimos años. En efecto, en el año 2006 en análisis como el de Corinne Gendron se constata una aceleración de una tendencia global a la adopción de instrumentos normativos de origen empresarial. En dicho estudio se afirma que, para esa época, en los Estados Unidos entre el 80% y el 93% de las grandes empresas tienen un código o una carta ética, y este porcentaje llegaría al 77% en Japón y al 62% en Francia. Acerca de la importancia de esos instrumentos reflexionó en forma pionera el gran jurista francés Gerard Farjat (Sanclémente-Arciniegas, 2018). Él fue uno de los primeros en vislumbrar la magnitud de los efectos económicos y políticos que pueden derivarse de la iniciativa normativa privada. Así, observó que el poder prescriptivo de las empresas, especialmente las multinacionales, se multiplica gracias a su influencia económica.

Debido a ello, los estándares adoptados por esas compañías pueden tener efectos superiores a las reglas estatales. Esas disposiciones pueden tener influencia sobre numerosas personas, como trabajadores, proveedores, contratistas o consumidores, en diferentes países del mundo. De esa manera se produce un cambio en la iniciativa legislativa, pues las normas privadas tienen vocación a erigirse como modelos para jueces, legisladores o autoridades de regulación. Esas expresiones normativas se inscriben dentro de la mutación del derecho a la que ha hecho referencia Boaventura (1987) quien ha sostenido que la aparición de diversas fuentes de derecho sería una manifestación propia de la posmodernidad. En ella, el monopolio normativo del Estado desaparece, dando lugar a un pluralismo que implica la coexistencia de varios sistemas jurídicos, que se circulan por redes diversas, generando relaciones cada vez más complejas entre el derecho, la economía y la sociedad.

Las reflexiones de Farjat han sido profundizadas en los últimos años por Gunter Teubner (2011), quien ha señalado que los códigos de conducta de las grandes empresas privadas pueden ser interpretados como constituciones en el sentido propio del término. En tal sentido, afirma que esos cuerpos normativos contienen reglas de diferentes jerarquías, que regulan conflictos entre ellas, de esa manera condicionan la producción normativa de la organización. En el nivel superior ubica los principios de la constitución corporativa, que señalan los valores que guían la empresa. En el nivel medio las normas de aplicación y monitoreo de las disposiciones superiores, mientras que el nivel más bajo incluye normas que establecen instrucciones concretas de conducta en aspectos diversos. La fuerza normativa que irradian esas disposiciones es comparable a la presencia multinacional de las empresas que las adoptan. De allí que generan una relación especial entre normas públicas y privadas que puede generar un alcance extraterritorial a las normas de ciertos estados. Por ello, las normas de compliance adoptadas por una empresa de un país que exija a las empresas dotarse de esas herramientas pueden influenciar el comportamiento en el mercado de otras compañías (Nielsen & Parker, 2008).

Esas expresiones del poder normativo interno de la organización constituyen la primera expresión de su voluntad de dar cumplimiento efectivo a las normas externas a las que se encuentran sometidas. Además, los códigos de ética han sido definidos (Martín, 2000) como un pacto ético que asegura la cohesión moral de empresa, en una lógica que da prevalencia al interés social de la compañía sobre los intereses personales de los individuos que la integran. Su implementación facilita que la organización alcance objetivos diversos, como estructurar una cultura empresarial propia, gestionar eficazmente los recursos humanos o legitimar los roles gerenciales. Sin embargo, dentro de los fines que ellos persiguen se han destacados aquellos que los identifican como la base de actividad de compliance (Rodríguez, 2015). En ese sentido, los códigos de conducta pueden entenderse como los vectores de la cultura empresarial en materia de valores. Adoptar un código de conducta implica proclamar públicamente la adherencia de la compañía a unos principios que, por esa proclamación, vinculan tanto a la organización, como a sus órganos, colaboradores o asociados.

La adopción de ese tipo instrumentos expresa una actitud proactiva por parte de las empresas, tendiente a identificar y prevenir diferentes tipos de actividades contrarias al derecho. De manera que no se limitan al cumplimiento de las normas de la libre competencia, sino que cubre un amplio rango de actividades dentro de las que se destacan los actos de corrupción, la protección del medio ambiente o de los datos personales, entre otros. En todo caso se trata de una tendencia reciente que responde a la censura del Estado, la sociedad civil y el mercado ante los escándalos derivados de la desviación flagrante de la ética de los negocios. En tal sentido, Teubner (2011) afirma que las normas de compliance se han desarrollado bajo el impulso de grandes escándalos empresariales como lo de Enron o Siemens. Sin embargo, es un fenómeno que desborda las operaciones de marketing propias de la soft law con las que se asociaba la responsabilidad social de la empresa. La noción jurídica de compliance expresa así una mutación en la noción de

responsabilidad empresarial por ello Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002) hacen referencia al carácter imperativo que ahora revisten esos preceptos. En el mismo sentido, autores como Juliette Tricot (2016) afirman que se trata de un fenómeno de juridificación de esa noción, pues lo que bajo la percepción tradicional podía ser interpretado como una simple operación comercial tiende ahora a tomar ahora un cariz coercitivo, propio de las normas de orden público que se imponen de forma imperativa a la empresa.

En efecto, las iniciativas empresariales sobre ese asunto no son exclusivamente voluntarias. Diferentes factores confluyen a presionar las organizaciones para que adopten este tipo de herramientas de compliance. En la primera parte del artículo hemos hecho referencia a la influencia que sobre ese aspecto tienen las autoridades de regulación nacionales. Ahora, hacemos referencia, de una parte, a la importancia que se les ha reconocido a las iniciativas coercitivas de terceros estados, como las que vienen ejerciendo las autoridades norteamericanas, sobre empresas de nacionalidades diferentes que infringen normas proferidas por ese país (Audit, 2018). De otra parte, merece resaltarse la existencia de presiones internacionales como el Global Compact, (Kell, G., & Ruggie, J. G. (1999). iniciativa impulsada por la ONU con el fin de incentivar a las empresas de todo el mundo para que adopten una actitud socialmente responsable. Se trata de un nuevo enfoque de la responsabilidad social de la empresa, que se propone superar las falencias de la noción tradicional y convocar el espíritu ciudadano de las empresas para que se sumen a la protección de valores jurídicamente relevantes (Whitehouse, 2003). De esa manera, a través de la adopción de códigos de conducta las empresas son incitadas a actuar como agentes de propósitos que, en principio, corresponderían al Estado (Frison-Roche, 2018 A). Dentro de esas actividades se destacan aquellas propias de la abogacía de la competencia, destinadas a promover una cultura que valore de manera positiva la existencia de mercados libres.

### ***El control empresarial del cumplimiento normativo***

El derecho de la compliance exige que las empresas realicen esfuerzos especiales, destinados a garantizar que la organización cumple las normas externas e internas a las que se encuentra sometida. En consecuencia, no basta con que la empresa se dote de códigos de conducta en los que proclame su adherencia a ciertos principios. Es necesario, también, que implemente mecanismos para que las reglas sean interiorizadas por sus órganos directivos, sus trabajadores y los contratistas con los que tiene relaciones estrechas. En caso de infracciones, resulta pertinente, además, que ejerza su autoridad para sancionar a aquellos que se aparten de las consignas que les son impartidas. Por ello se ha hecho referencia a la compliance como un conjunto diverso de procesos, a través de los cuales la corporación conjuga una actuación conforme a derecho con un buen desempeño económico (Collard y Roquilly 2009). En esa perspectiva merecen resaltarse, además de los códigos de conducta, los siguientes instrumentos, propios del derecho de la compliance: los programas de cumplimiento; el oficial de cumplimiento, los garantías para facilitar la actuación de los denunciantes; la formación continua sobre el riesgo de incumplimiento y el ejercicio del poder de sanción.

El programa de cumplimiento aparece como el medio estructurador de las diferentes herramientas de compliance. Dotarse de ese instrumento implica que la empresa ha comprendido que el cumplimiento normativo no es algo que se genera de manera espontánea, sino que es necesario implementar una serie ordenada de actividades con el fin de alcanzar ese propósito. De allí que la seriedad del compromiso empresarial con el asunto se evalúa a la luz de los recursos financieros y administrativos desplegados dentro de ese proyecto. Ese tema es relevante pues, como hemos observado en la primera parte del artículo, la configuración del programa cumplimiento puede ser objeto de evaluación detallada por parte de las autoridades. En consecuencia, autores Stöber et al (2018) han hecho énfasis en la importancia de que su diseño

se adapte a la particularidad de cada empresa y a los riesgos de incumplimiento normativo que se derivan de esa naturaleza. A ese respecto conviene reiterar que esa herramienta no debe limitarse a gestionar los riesgos de prácticas contrarias a la libre competencia, debe abarcar el conjunto de riesgos propios del objeto social.

Dentro de los aspectos que contiene la política de cumplimiento se ha destacado la organización del funcionamiento del compliance officer (Weber & David, 2013). Esa es la persona que se encuentra a cargo del liderazgo estratégico y operativo de la función de compliance. En ese rol se encarga de la difusión de esas políticas, implementa los procedimientos internos de sanción en caso de incumplimiento, monitorea su obediencia y se asegura de la que el código de conducta deje de ser un simple documento e impregne realmente el quehacer cotidiano de la empresa. Por ello, Gómez-Aller (2013) interpreta la labor del compliance officer como la de un garante de que la entidad cumple con el deber de vigilar su propia conducta. A fin de permitirle desarrollar esas misiones en forma adecuada, el programa de cumplimiento debe dotar al compliance officer de un estatuto interno que le garantice contar con independencia frente a la administración y con recursos humanos y financieros adecuados para llevarla a cabo. Además, debe garantizarle acceso directo a la alta dirección, de manera que los actos contrarios a lo ética de los negocios puedan ser comunicados sin la interferencia del gerente. De allí que resulte necesario sustraer el compliance officer de la autoridad jerárquica de los administradores.

El programa de cumplimiento debe consagrar, además, normas que protejan a los denunciantes o lanzadores de alertas. Esa figura corresponde en español al término Whistleblowing que hace referencia a una manera en la que, en otros tiempos, los policías británicos alertaban sobre la comisión de delitos haciendo sonar un pito. En los programas de compliance mediante esa institución se permite que cualquier persona que integre una compañía pueda alertar sobre la realización de actos contrarios a la libre competencia o ilícitos. La importancia de procedimientos que permitan denunciar de manera segura, anónima y confidencial ha sido juzgada como determinante para que las personas se animen a hacerlo. Se trata de un lado, de estimular a las personas a que denuncien hechos deshonestos y del otro, de establecer procedimientos claros que garanticen que quienes denuncien no sufrirán consecuencias negativas por ello. En Francia (Benaiche, 2014) ha hecho referencia a un derecho de los lanzadores de alerta, y esa actividad se ha definido como el gesto de un individuo, testigo de un acto desviado, ilícito o peligroso para otros, que afecta el interés general, y que decide denunciar antes las autoridades competentes. Banisar (2011) retoma la definición de Nader, Petkas, y Blackwell y define ese fenómeno como el acto de un hombre o una mujer que, creyendo que el interés público tiene preminencia sobre el interés de la organización de la que hace parte, denuncia que la entidad está involucrada en actividades corruptas, ilegales, fraudulentas o dañinas. De allí que, diferentes organizaciones internacionales suministran guías, que constituyen cuerpos normativos completos, en los que se regulada de manera detallada esos procedimientos (Vandekerckhove & Lewis, 2012). En consecuencia, el programa de cumplimiento puede integrar los criterios que ese respecto han redactado entidades como Transparencia Internacional, la Unión Europea o la Cámara de Comercio Internacional.

De otra parte, el programa de cumplimiento usualmente integra actividades de formación continua sobre el riesgo de incumplimiento. Ello por cuanto se entiende que la sola adopción de normas no es una estrategia eficaz para prevenir los riesgos. Es necesario, además, que el personal de la compañía se apropie efectivamente de los valores corporativos. Para ello es pertinente establecer dispositivos educativos, a través de los cuales, los códigos de conducta y el programa de cumplimiento sean difundidos entre los colaboradores de la empresa. Igualmente, es conveniente incluir las normas de compliance como obligaciones propias de la relación laboral, ya que ello constituye un incentivo apropiado para garantizar la observación

efectiva de los valores que animan a la empresa. Sin embargo, en esos casos resulta necesario, de un lado, que el programa de formación tenga continuidad en el tiempo, para que informe las actualizaciones de las políticas de las empresas ante los riesgos relevantes. Además, dado que la consecuencia de la violación de las normas de compliance son sanciones, que pueden ir incluso hasta el despido, es necesario que se respete el debido proceso tipificando claramente las conductas prohibidas y los procedimientos sancionatorios que se seguirán en caso de infracciones.

En cuanto al ejercicio de la facultad de sancionar su importancia radica en que, de esa manera, la organización se protege a sí misma. En efecto, el despliegue de expresiones normativas y sanciones, demostraría que la firma no es la responsable de las acciones reprobables que cometen sus empleados, proveedores o contratistas. En tal sentido, al igual que Teubner, Manacorda (2015) hace referencia a los programas de cumplimiento como constituciones de un orden jurídico interno de las empresas. Dentro de dicho orden distingue unas normas de carácter sustancial que establecen las conductas prohibidas y otras de naturaleza adjetiva que organizan los procedimientos internos a los que debe sujetarse la imposición de sanciones. En la perspectiva procesal, ese penalista destaca, además, la utilidad de ese tipo de programas dentro de los procesos penales en los que se cuestiona la conducta de la empresa. En tal caso, los programas de cumplimiento serían un elemento importante en la estrategia de defensa, ya que demostrarían la ausencia de negligencia en el control de las actividades, hecho que conduciría a impedir la configuración de una responsabilidad penal.

Conviene resaltar que, la potestad disciplinaria que ejerce la empresa sobre sus empleados es un asunto tradicional, que dentro de la noción de compliance adquiere ribetes especiales. De una parte, por cuanto no afecta exclusivamente a sujetos que tienen relaciones de naturaleza laboral con la compañía, sino que puede ser aplicado a contratistas, proveedores o usuarios. De la otra, por cuanto los intereses que mediante ese poder se protegen son diferentes. La actividad represiva que ejercen las empresas participa de una evolución de las concepciones de lo público y lo privado, en tal sentido resulta pertinente el análisis del ejercicio del poder en derecho privado que realiza Gaillard (1985). Según ese autor, esa potestad es concebida como una prerrogativa que otorga la ley a las empresas, para que sea ejercida en beneficio de un interés distinto al suyo. Así, el interés que protege la facultad sancionadora de la empresa no es solo el interés particular de esa persona jurídica, sino que se aparenta con el interés general, que preservan las instituciones de regulación. Por ello, Borga, Marin y Roda (2018) sostienen que la implementación de programas de compliance por parte de los operadores económicos tiene efectos positivos ante las autoridades de regulación y jueces. Esto por cuanto la percepción pública de la firma cambia cuando las autoridades saben que se han desplegado acciones para atender con seriedad el riesgo de incumplimiento de las normas a las que se encuentran sujetas.

#### **IV. Conclusiones**

La compliance es una nueva institución jurídica que ha adquirido un lugar central dentro del derecho de la competencia a nivel internacional. Ella dota al Estado y a las empresas de nuevas herramientas jurídicas que resultan útiles para fomentar y proteger la existencia de mercados competitivos. Se trata de una noción propia del derecho posmoderno, de allí que el poder no se expresa solo a través de leyes estatales que prohíben, sino también a través de normas privadas que fijan los estándares de actuación.

En cuanto a las autoridades públicas, la figura puede ser interpretada como aliada estratégica para el desarrollo de las actividades de abogacía de la competencia y en la represión de las actividades ilícitas. En

efecto, la esencia de esta nueva institución tiende a realizar el objetivo último del Estado: lograr el respeto y la aplicación de las reglas que profiere. Sin embargo, dentro de la concepción que vehicula la *compliance*, las autoridades de la competencia no deberían esperar la adhesión espontánea de los operadores económicos a los preceptos que los vinculan. Por el contrario, es necesario desplegar políticas especiales dirigidas a estimular a las empresas para que desarrollen una cultura y una organización empresarial de apego a la legalidad. En esa perspectiva, se destacan dos aspectos dentro de la nueva tendencia: de una parte, el endurecimiento de las sanciones y la ampliación de los actores pasibles de las mismas. De la otra, el reforzamiento de las labores de promoción de la competencia económica a través de la delegación de las facultades de inspección, control y vigilancia de las autoridades de regulación a las compañías.

En cuanto a las empresas, la *compliance* entraña una nueva concepción del poder económico y de las responsabilidades que del mismo se derivan. La noción expresa una tendencia a responsabilizar los actores que cuentan con poder económico, ante el alcance limitado de las normas estatales que pretenden disciplinar un mercado global. De allí que las estrategias empresariales que se tienen como propósito violar las normas de la competencia son reprimidas severamente. Por ello, el incumplimiento normativo ha devenido un riesgo mayor frente al cual las compañías y sus dirigentes deben actuar de manera proactiva. Para atender esos riesgos las compañías han sido compelidas a reformar la organización empresarial integrando nuevas herramientas dirigidas a evitar prácticas anticompetitivas. La adopción de códigos de conducta y de programas de cumplimiento aparece como una primera muestra de una cultura empresarial comprometida con el respeto de la legalidad.

## Referencias Bibliográficas

- Amico, Th. (2018). La convention judiciaire d'intérêt public ou la *compliance* comme moyen de lutte contre la récidive, en Borga, N., Marin, J.-Cl. et Roda, J.-Cl. (Dir.), *Compliance: l'entreprise, le régulateur et le juge*, Paris, Ed. Dalloz, 79-90.
- Arroyo, L. & Nieto, A. (2013). *El derecho penal económico en la era compliance*, Valencia: Ed. Tirant lo Blanch.
- Audit, M. (2018). Les lois extraterritoriales américaines comme facteur d'accélération de la *compliance*, en Borga, N., Marin, J.-Cl. & Roda, J.-Cl. (dir.), *Compliance: l'entreprise, le régulateur et le juge*, Ed. Dalloz, 2018, 45-54.
- Beaton-Wells, C., & Fisse, B. (2011). US Policy and Practice in Pursuing Individual Accountability for Cartel Conduct: A Preliminary Critique. *The Antitrust Bulletin*, 56,2, 277-309.
- Beauvais, P. (2016). Méthode transactionnelle et justice pénale, en Gaudemet, A. (dir.), *La compliance : un nouveau monde? Aspects d'une mutation du droit*, Paris, Ed. Panthéon-Assas, 81-111.
- Becker, G. (1968). Crime and Punishment: an Economic Approach, *Journal of Political Economy*, 1968 76, 169.
- De Juvigny, B. (2017). La *compliance*, bras armé de la régulation, en Frison-Roche, M.-A., (Dir) *Régulation, Supervision, Compliance*, París, Ed. Dalloz
- Black, J. (2002). Regulatory conversations. *Journal of law and society*, 29(1), 163-196.
- Boaventura de Sousa, S. (1987). Law: a map of misreading. Toward a postmodern conception of law, *Journal of Law and Society*, 14, 3, 279-302.
- Borga, N., Marin, J.-Cl. & Roda, J.-Cl. (2018). *Compliance : l'entreprise, le régulateur et le juge*, 2018, Paris, Ed. Dalloz.

- Boucobza, X, & Serinet Y-M. (2017). "Loi « Sapin 2 » et devoir de vigilance : l'entreprise face aux nouveaux défis de la compliance". *Recueil Dalloz*, 1619-1625.
- Breen, E. (2019). La «compliance», une privatisation de la régulation?. *Revue de science criminelle et de droit penal compare*, 2, 327-331.
- Claudet, E., (2012). Document cadre du 10 février 2012 sur les programmes de conformité aux règles de concurrence, *Revue trimestrielle de droit comercial*, 312-315.
- Collard, C. & ROQUILLY C. (2009). Conformité réglementaire et performance de l'entreprise, *Dossier des Cahiers de droit de l'entreprise*, 6-24.
- Cordier-Palasse, B. (2016). La Compliance Officer : chef d'orchestre du culture change management, en Gaudemet, A. (dir.), *La compliance : un nouveau monde? Aspects d'une mutation du droit*, Paris. Ed. Panthéon-Assas, 129-138.
- Cortina, A. (2003). Las tres edades de la etica empresarial. En Cortina, A. (Ed.) *Ética de la empresa en la sociedad de la informacion y las comunicaciones*, Madrid. Ed. Trotta, 39-54.
- Cremona, M. (Ed.). (2012). *Compliance and the Enforcement of EU Law*. Oxford university press.
- European Union, (2012). *Compliance matters, What companies can do better to respect EU competition rule*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- FOLZ, J.-M. et al. (2010). *Rapport, L'appréciation de la sanction en matière de pratiques anticoncurrentielles*, Paris. Ed. La Documentation Française.
- Frison-Roche, M.-A., (2018). Compliance : avant, maintenant, après en Borga, N., Marin, J.-Cl. et Roda, J.-Cl. (dir.), *Compliance : l'entreprise, le régulateur et le juge*, Paris. Ed. Dalloz, 23-36.
- Frison-Roche, M.-A. (2018, A). Droit de la concurrence et droit de la compliance. *Revue Concurrences*, 4, 1-4.
- Frison-Roche, M.-A., (2016). Le Droit de la compliance, *Recueil Dalloz .Chron.*, 29 septembre, 32, 1871.
- Gaillard, E. (1985). *Le pouvoir en droit privé*, Paris, Ed. Economica.
- Garapon, A. & Servan-Schreiber, P. (2013). *Deals de justice, le marché américain de l'obéissance mondialisée*, Paris, Ed. PUF.
- Gaudemet, A. (2018). La compliance en quête de définition, *Revue Defis*, 9, 6-9.
- Gaudemet, A. (2016). Introduction en *La compliance: un monde nouveau? Aspects d'une mutation du droit*, Paris. Ed. Panthéon-Assas.
- Gendron, C., (2006). Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques: la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation. *Revue Gestion*, 31(2), 55-64.
- Gómez-Aller, J. (2013). Posición de garante del compliance officer por infracción del deber de control: una aproximación tópica. En Arroyo, L. y Nieto, A., (Edi). *El derecho penal económico en la era compliance*, Valencia: Tirant lo Blanch, 337-361.
- Gros, F. (2013). Coopérer contre soi-même. En Garapon, A. & Servan-Schreiber, P. *Deals de justice, le marché américain de l'obéissance mondialisée*, Ed. PUF, 173-186.
- Huser, H. (1997). European Antitrust Compliance, *Review Antitrust*, 12, 1-8.
- Kell, G., & Ruggie, J. G. (1999). Global markets and social legitimacy: The case of the Global Compact. *Transnational corporations*, 8(3), 101-120.
- Klawiter, D. (2000). After the deluge: the powerful effect of substantial criminal fines, imprisonment, and other penalties in the age of international cartel enforcement. *Geo. Wash. Law. Rev.* 69, 745.

- Lasserre, B. (2017) Concurrence et bien public à travers la compliance. En Frison-Roche, M.-A. (dir.), *Régulation, Supervision, Compliance*, Ed. Dalloz, 35-46.
- Leclair, D., et al. (1997). Federal sentencing guidelines for organizations: Legal, ethical, and public policy issues for international marketing, *Journal of Public Policy & Marketing*, . 16, 1, 26-37.
- Lequet, P. (2017). Loi «devoir de vigilance»: de l'intérêt des normes de management des risques, *Revue juridique de l'environnement*, 42, 4, 705-725.
- Manacorda, S. (2015). La dynamique des programmes de conformité des entreprises: déclin ou transfiguration du droit pénal des affaires? En, Supiot, A. (dir.), *L'entreprise dans un monde sans frontières*. Paris. Ed. Dalloz, 191-206.
- Marin, J-C., (2017). Droit pénal et compliance. En Frison-Roche, M.-A., (Dir) *Régulation, Supervision, Compliance*, Paris. Ed. Dalloz, 68-76.
- Markham, J. (2013). The Failure of Corporate Governance Standards and Antitrust Compliance. *South Dakota Law Review*, 58, 3, 499-542.
- Martín, V. (2000) Acuerdos y normas. Los códigos en la ética empresarial, *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 2, 2, 278-283.
- MURPHY, D. (2001). The federal sentencing guidelines for organizations: A decade of promoting compliance and ethics, *Iowa Law Review*. 87, 697.
- Nielsen, V. L.; Parker, C.(2008). o what extent do third parties influence business compliance? ", *Journal of Law and Society*, 35,3, 309-340.
- Nieto, A. (2013) La privatización de la lucha contra la corrupción. En Arroyo, L. y Nieto, A. (ed.), *El derecho penal económico en la era compliance*, Valencia. Ed. Tirant lo Blanch, 191-210.
- Lachnit, E. (2014). Compliance programmes in competition law: Improving the approach of competition authorities. *Utrecht L. Rev.*, 10, 31-49.
- OCDE. (2009). *Derecho y Política de la Competencia en Colombia*, Paris, Publicaciones de la OCDE.
- OCDE. (2011). *Promoting Compliance with Competition Law*, París, OCDE Publishing.
- Requena C., & Cárdenas S. (2016). *Compliance legal de la empresa: una tendencia regulatoria mundial*, México, Ed. Thomson Reuters.
- Rodríguez, M. (2015) Legal Compliance: Conceptualización en el marco de la regulación corporativa. En *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. Madrid. Ed. Universidad Carlos III, 935-948.
- Sanclemente-Arciniegas, J. (2018) Evolución conceptual del derecho económico a través de la obra de Gérard Farjat, *Revista Pensamiento Jurídico, Universidad Nacional de Colombia*, 48, 31-58.
- Schiller, S., (2017) Exégèse de la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordr, *La Semaine juridique, Entreprise et Affaires*, 1052-1060.
- Stöber, T., Et al, (2018) Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics, *Business Research*, 1-42.
- Tercinet, A. (2015). La diversification des sanctions au service d'une politique incitative, *Revue Lamy de la concurrence*, 44, 1-7.
- Teubner, G. (2011) Self-Constitutionalizing TNCs? On the Linkage of Private and Public Corporate Codes of Conduct, *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 18, 2, 617.
- Tóth, A. (2017). How Could Competition Authorities Reward Competition Compliance Programmes. *European Competition and Regulatory Law Review (CoRe)*, 1, 4-10.

- Tricot, J. (2016). La conformité, outil de juridicisation de la RSE et de transformation du Droit, En Martin-Ch. & Quenaudon, R. *La RSE saisie par le droit Perspectives interne et internationale*, Paris. Ed. Pedone, 303-319.
- Vandekerckhove, W & Lewis, D. (2012) The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines, *Journal of Business Ethics*, 108, 2, 253.
- Vialfont, A. (2007). Le droit de la concurrence et les procédures négociées, *Revue internationale de droit économique*, 21.2, 157-184.
- Weber, J. & David, W. (2013). Corporate ethics and compliance programs: A report, analysis and critique, *Journal of Business Ethics*, 112, 4, 609–626.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Whitehouse, L. (2003) Corporate social responsibility, corporate citizenship and the global compact: a new approach to regulating corporate social power?. *Global social policy*, 3.3, 299-318

