

# La capacidad de aprendizaje de las Organizaciones colombianas de narcotráfico\*

**MICHAEL C. KENNEY**

MICHAEL C. KENNEY  
Universidad de  
Florida. Instituto de  
Estudios Políticos y  
Relaciones  
Internacionales,  
Universidad  
Nacional de  
Colombia.  
mkenney@ufl.edu

## **INTRODUCCIÓN**

Durante las últimas décadas las organizaciones colombianas dedicadas al narcotráfico han suministrado un flujo ininterrumpido de drogas hacia los EE.UU. y Europa. Aunque los gobiernos de Colombia y de los EE.UU. han reconocido que desde mediados de los ochenta este comercio transnacional representa una amenaza para la seguridad nacional de sus respectivos países y han puesto en funcionamiento una cantidad considerable de programas antidrogas, con el tiempo el flujo de narcóticos producidos en

Colombia ha aumentado de manera significativa. En el centro de esta problemática se encuentran una serie de empresas delictivas organizadas establecidas en Colombia que coordinan el comercio transnacional de drogas ilícitas en el Hemisferio Occidental. Frente a los esfuerzos persistentes del gobierno por perseguirlos, estas organizaciones han demostrado que son innovadoras y adaptables para sacar adelante sus actividades delictivas. Es más, hay manifestaciones de que estas empresas se involucran en procesos de aprendizaje empresarial si-

---

(\*) Traducción del inglés: Profesora Norma I. Ojeda O. El autor agradece a Andrés López, Francisco Gutiérrez, Fernando Cubides, y otros profesores del IEPRI por sus valiosos comentarios.

milares a las compañías de negocios de los sectores legítimos de la economía. Mientras que los funcionarios gubernamentales y los investigadores hacen mucho tiempo que reconocen la flexibilidad y adaptabilidad de estas organizaciones colombianas de narcotráfico, todavía no se han hecho intentos por desarrollar una explicación sistemática, basada en el aprendizaje, de cómo responden estas empresas delictivas a los esfuerzos antidrogas del gobierno.

El siguiente trabajo aporta una explicación. Con base en un corpus de literatura multidisciplinaria sobre el aprendizaje empresarial y social, el autor sostiene que las organizaciones de tráfico de drogas colombianas (OTD) cambian su comportamiento en respuesta a las experiencias pasadas y la información nueva, conservan este conocimiento tanto en las rutinas y en los procedimientos como en la memoria colectiva de los miembros de las organizaciones, y escogen y conservan las innovaciones que les producen resultados satisfactorios. Es decir que con el tiempo, las organizaciones de narcotráfico "aprenden" y en ese proceso se van haciendo más eficaces y más difíciles de eliminar. El aprendizaje de las OTD explica por qué la industria de las drogas ilícitas persiste en Colombia a pesar del éxito del gobierno en el desmantelamiento de algunas de las organizaciones centrales incluyendo los grupos de Medellín y de Cali.

#### **VISIÓN GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES DE NARCOTRÁFICO EN COLOMBIA**

Los narcotraficantes colombianos han estado dedicados al comercio internacio-

nal de narcóticos la mayor parte del siglo veinte. En épocas tan tempranas como en 1932 un contrabandista de cocaína que capturaron las autoridades panameñas reconoció que había adquirido veinticinco gramos de mercancía de un grupo de traficantes que funcionaba en Carta-gena<sup>1</sup>. Un año después *El Espectador* informó sobre la incautación de una "gran" cantidad de heroína en Bogotá. En febrero de 1957 unos agentes de inteligencia colombianos con la asistencia de funcionarios antinarcóticos de los EE.UU., descubrieron un laboratorio de procesamiento de heroína y cocaína que funcionaba en Medellín. Los dueños del laboratorio se dedicaban al negocio de las drogas por lo menos desde 1948 y le vendían heroína a narcotraficantes cubanos<sup>2</sup>.

Sin embargo, en estas décadas tempranas o en lo que Sáenz denomina la "prehistoria" del comercio colombiano de drogas, los traficantes colombianos eran básicamente procesadores en pequeña escala y distribuidores de heroína, cocaína y marihuana a redes internacionales de narcotráfico coordinadas por organizaciones delictivas chilenas, cubanas y estadounidenses<sup>3</sup>. Conocedores de que las organizaciones que controlaban las exportaciones y la distribución de narcóticos a gran escala en los países consumidores los expropiaban de la mayor parte de las ganancias de este lucrativo comercio, los traficantes colombianos realizaron dos cambios que tendrían efectos de largo alcance en el comercio internacional de las drogas. El primer desarrollo se dio aproximadamente a principios de los años setenta cuando las organizaciones delictivas colombianas empezaron a establecer sus

(1) La información de este párrafo está tomada de una investigación de archivo de Eduardo Sáenz: "La prehistoria del narcotráfico en Colombia". En: *Innovar, Revista de ciencias administrativas y sociales* No. 8, julio - diciembre. p. 69. En: Arango, Luz Gabriela (editora). *La crisis sociopolítica colombiana: un análisis coyuntural de coyuntura*. Bogotá: Fundación Social, 1997, pp. 190-212, aparece una versión revisada de este artículo.

(2) *Ídem.*, p. 90

(3) Thoumi, Francisco E. *Political Economy and Illegal Drugs in Colombia*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1995, pp. 125-130. Federal Bureau of Investigations Intelligence Unit. *Overview of Core-level Colombian / South American Trafficking Enterprises*. FBI Headquarters, 1993, p. 23. Betancourt, Darío y García, Martha L. *Contrabandistas, marimberos y mafiosos: Historia social de la mafia colombiana (1965-1992)*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1994.

propias redes de importación y distribución compuestas por un pequeño batallón de "mulas" de la droga y de círculos de distribución a gran escala organizados "de manera suelta" en los EE.UU. Un ejemplo indiscutible de esto se encuentra en la organización de Cali que dirigía Benjamín Herrera, alias "El papa negro". Esta organización delictiva importaba pasta de coca de Bolivia y del Perú, la refinaba hasta clorhidrato de cocaína en uno de los laboratorios de procesamiento que tenía fuera de Cali y de otras ciudades colombianas, y utilizaba una red de mulas para mover unos cuarenta kilos mensuales del producto hasta los círculos de distribución colombianos y cubanos de Nueva York<sup>4</sup>. Otra organización que dirigía Alberto Bravo consistía de unos cuantos círculos de contrabando grandes e "intercomunicados de manera suelta" que transportaban y distribuían varios cientos de libras de cocaína y cantidades más pequeñas de heroína y marihuana en aviones y barcos de Colombia a Nueva York a principios de los años setenta<sup>5</sup>. Las huellas del segundo cambio se pueden seguir hasta mediados de los años setenta cuando una cantidad de contratistas delincuentes le distribuían grandes envíos de cocaína a las redes de mulas de la droga en aviones comerciales privados. Aunque eran relativamente pequeños, cuando estaban cargados completamente, estos aviones podían transportar varios cientos de libras de cocaína a los EE.UU. en un solo vuelo y así captaban millones de dólares de ganancias para los coordinadores y para quienes financiaban estos envíos.

Impulsados por estas innovaciones y por las consecuentes promesas de ganancias nunca vistas, los traficantes colombianos transformaron el comercio de cocaína en la década siguiente. A medida

que la industria de la cocaína crecía en tamaño, las estructuras empresariales que la administraban se hicieron cada vez más centralizadas y burocráticas. La industria altamente fragmentada de los años sesenta y setenta dio paso a lo que Clawson y Lee describen como una "estructura de mercadeo internacional integrada y eficiente"<sup>6</sup>. En la cima de esta estructura había unas diez organizaciones centrales jerarquizadas verticalmente las cuales, según Zabłudoff, suministraban aproximadamente el sesenta por ciento de la cocaína que llegaba a los mercados estadounidenses y europeos de la droga. Aun cuando estas organizaciones centrales eran relativamente pequeñas, estaban conformadas por uno a doscientos empleados de tiempo completo, se encontraban en el meollo de una compleja red transnacional de organizaciones más pequeñas que prestaban servicios especializados que incluían la compra de la base de cocaína a los proveedores peruanos y bolivianos, el procesamiento de la base para convertirla en clorhidrato de cocaína, la exportación del producto terminado a los EE.UU. y a Europa y el lavado de las utilidades provenientes de estas actividades. Las organizaciones centrales mismas se concentraban en aportar la seguridad y ejercer el dominio de la empresa, en hacer la contrainteligencia de los esfuerzos gubernamentales antidrogas y coordinar las actividades entre los distintos integrantes de la red de producción y transporte. Algunas organizaciones centrales también mantenían "células de mercadeo" en los EE.UU. cuyas funciones eran: recibir los envíos de droga, almacenar la mercancía en "caletas", distribuir la cocaína al por mayor y en algunos casos enviar a Colombia las ganancias<sup>7</sup>.

Durante los años ochenta y noventa una serie de organizaciones centrales,

(5) *Ídem.*, Hudson, Edward. *New York Times*. 6 de octubre de 1974.

(6) Clawson, Patrick L. y Lee III, Rensselaer W. *The Andean Cocaine Industry*. Nueva York: St. Martin's Press, 1996, p. 40.

(7) Zabłudoff, Sidney Jay "Colombian Narcotics Organizations as Business Enterprises". En: *Transnational Organized Crime*. Vol. 3, No.2, pp. 23-26. Zabłudoff trabaja como economista en la CIA y entrevistó a algunos miembros de las organizaciones centrales de Cali y Medellín. (Entrevista personal con Sidney Zabłudoff el 19 de julio de 1999). Ver además, Clawson y Lee. *Ob. cit.*, pp. 39-40.

particularmente las que tenían su base en las ciudades colombianas de Medellín y Cali, inundaron el mercado de los EE.UU. de cocaína y obtuvieron billones de dólares en ganancias ilícitas. Sin embargo, el éxito vino acompañado por su precio. A mediados de los años ochenta los gobiernos de Colombia y los EE.UU. ya habían identificado el tráfico de narcóticos como una amenaza para la seguridad nacional de sus respectivos países e intensificaron sus actividades antinarcóticos. Trabajando mancomunadamente con Washington, el gobierno colombiano puso en funcionamiento los programas de "reducción de la oferta de drogas" por medio de los cuales erradicaron sembrados de coca, destruyeron laboratorios de procesamiento de coca, interceptaron el transporte de cocaína y precursores químicos y aprehendieron y encarcelaron a un gran número de narcotraficantes.

A pesar de estos resultados tan impactantes, con el paso del tiempo la cantidad de drogas ilícitas aumentó sustancialmente en Colombia. Por ejemplo, según los cálculos del gobierno de los EE.UU. en 1987 se produjeron en Colombia treinta y cinco toneladas métricas de clorhidrato de cocaína. Cinco años después el estimado del Departamento de Estado había aumentado a sesenta toneladas métricas. Para 1998 se calculó que

en Colombia se produjeron ciento sesenta y cinco toneladas métricas de cocaína. Este aumento en la producción de cocaína se dio en un momento en el cual el gobierno erradicó más coca como nunca lo había hecho. Desde 1986 hasta 1993 los agentes antidrogas colombianos erradicaron en total 5.714 hectáreas de sembrados de coca. Solamente en 1995 los agentes antinarcóticos erradicaron 8.750 y en 1997, 19.000 hectáreas de sembrados de coca<sup>8</sup>.

El aumento de la producción de heroína es aún más dramático. A comienzos de los años ochenta, cuando la administración Reagan inicialmente le declaró la "guerra" a los narcotraficantes colombianos de cocaína, la producción de heroína no era predominante en Colombia. En algún punto de los años ochenta, los narcotraficantes colombianos afiliados tanto a las organizaciones centrales de Cali como de Medellín tomaron la decisión estratégica de diversificarse a la industria de la heroína. Un traficante identificado por la inteligencia de la policía colombiana como uno de los lugartenientes de Gonzalo Rodríguez Gacha invirtió parte de su fortuna hecha con el negocio de la cocaína en la adquisición de grandes extensiones de tierra en distintas regiones de Colombia, las cuales dedicó exclusivamente a la producción de opio. Por lo menos dos

<sup>(8)</sup> Bureau of International Narcotics Matters, Department of State. *International Narcotics Strategy Report*, 1990. Washington, D.C. marzo de 1991; Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs, Department of State. *International Narcotics Strategy Report*, 1998. Washington, D.C. febrero de 1999. [http://www.state.gov/www/global/narcotics\\_law/1998\\_narc\\_report/samer98\\_part3.html](http://www.state.gov/www/global/narcotics_law/1998_narc_report/samer98_part3.html) [entrada el 3 de marzo de 1999].

<sup>(9)</sup> Tanto las fuentes colombianas como las de los EE.UU. han documentado el paso de las organizaciones de los narcotraficantes colombianos a la heroína. Ver: FBI. *Ob. cit.* p. 21; Farah, Douglas. "New Threat from Colombia: Heroin Traffickers Aggressively Marketing Nearly Pure Drug in U.S.". En: *The Washington Post* 27 de marzo 1997, p. A01. <http://www.washingtonpost.com/wp-srv/Wparch/1997-03/27/053F-032797-idx.html> [entrada el 30 de marzo de 1997]. Revista *Semana* "La flor maldita". 10 de septiembre de 1991. Entrevista personal del autor con Sidney Zabudoff. 19 de julio de 1999. En libro reciente ampliamente basado en la inteligencia policial colombiana el director de la Policía Nacional de Colombia, general Rosso José Serrano, argumenta que los sembradores de opio afganos y pakistaníes vinieron a Colombia y le enseñaron a José Santacruz Londoño y a otros miembros del cartel de Cali a cultivar amapola. Serrano, Rosso José con la colaboración de Gamboa, Santiago. *Jaque mate: de cómo la policía le ganó la partida a «el ajeajecista» y a los carteles del narcotráfico*. Bogotá: Editorial Norma, 1999, pp. 50-51.

organizaciones asociadas al grupo de Cali, la de Santacruz Londoño y la de Urdinola Grajales, comenzaron a experimentar con la industria de la heroína y le suministraron a los campesinos colombianos los insumos para la producción de amapola<sup>9</sup>. Desde entonces Colombia se ha convertido en la mayor fuente de heroína para los Estados Unidos suministrando un producto de más alto grado que el de la heroína del sudoeste asiático, la preferida de los consumidores de los EE.UU. Según funcionarios estadounidenses el sesenta por ciento de la heroína que se consume en los Estados Unidos es de procedencia colombiana<sup>10</sup>.

Desde el comienzo de los años noventa las unidades colombianas antidrogas han capturado a los líderes de Medellín, de Cali y de otras organizaciones centrales. Hoy en día, muchos de los que revolucionaron el comercio internacional de cocaína están en la cárcel o muertos; entre ellos se encuentran Carlos Ledher, José Gonzalo Rodríguez Gacha, Pablo Escobar, José Santacruz Londoño, y Miguel y Gilberto Rodríguez Orejuela. La remoción de los principales gerentes de las organizaciones centrales ha conducido a la descentralización de la industria de drogas ilícitas en Colombia. A cambio de unas cuantas organizaciones centrales que dominaban la producción de drogas en Colombia, ahora hay cientos de empresas más pequeñas que se especializan en una sola fase de la producción de la heroína o de la cocaína<sup>11</sup>. Muchas de estas micro-organizaciones de tráfico de drogas (micro-OTD) tienen asociados de diez a quince miembros a diferencia de los cientos de

miembros que pertenecían a las organizaciones centrales. Un buen número de las micro-OTD tienen miembros que trabajaron para las organizaciones de Cali, Medellín y el norte del Valle. Esto indica que existe cierto grado de continuidad en la industria de las drogas y de las redes transnacionales que lo sostienen. Es más, la supervivencia de numerosos administradores de nivel medio de las organizaciones centrales sugiere que el conocimiento y la experiencia acumulados de estas organizaciones se ha fragmentado pero no se ha perdido. De hecho, los que quedaron de los antiguos grupos centrales todavía existen, aunque se dice que han disminuido sus operaciones internacionales considerablemente<sup>12</sup>.

Las OTD colombianas han comprobado ser altamente resistentes a los esfuerzos antidrogas del gobierno. Mientras las unidades policiales han tenido éxito con la captura de los líderes de varias OTD centrales, las organizaciones que quedaron continúan dedicadas a la producción y al tráfico de narcóticos. Además han surgido otras OTD esperando llenar el vacío que dejaron los antiguos "vaqueros de la cocaína". A pesar de su tamaño más pequeño, la llamada "tercera generación" de las OTD colombianas han logrado aumentar la producción de heroína y cocaína del país. ¿Dónde reside la resistencia de las organizaciones delictivas? Una posible explicación es que las empresas tienen la capacidad de aprender de los esfuerzos antinarcóticos del gobierno y en ese proceso se hacen más difíciles de aprehender y más difíciles de destruir.

(11) Según el general Serrano hay entre 350 y 400 pequeñas organizaciones de tráfico que funcionan actualmente en Colombia. *Ídem.*, p. 237. En un informe de las Naciones Unidas basado en las entrevistas realizadas con la Central de Inteligencia de la Policía Nacional de Colombia, Alejandro Reyes calcula que hay 438 organizaciones de narcóticos funcionando en Colombia. Ver, Reyes Posada, Alejandro. "Narrativa analítica", preparada para el United Nations Transnational Organized Crime Assessment Form (Pilot Survey){Formulario de Valoración de la Delincuencia Organizada Transnacional de las Naciones Unidas (un estudio piloto)}, Center for International Crime Prevention. Noviembre de 1999. p. 2.

(12) Algunas entrevistas realizadas por el autor con funcionarios antinarcóticos de los EE.UU. y de Colombia en Bogotá, en 1997 y el 2000. Ver: Cable News Network, "Cocaine Trafficking's Third Generation: Young, Low-key and Thriving". En: The Associated Press. 6 de junio de 1998. <http://cnn.com/WORLD/americas/9806/AP000502.ap.html> [entrada el 7 de junio de 1998].

## EL APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES

Aprender es algo que todas las organizaciones hacen, ya sea con propósitos buenos o perversos<sup>13</sup>. En el sentido más general, una organización aprende cuando adquiere cualquier clase de información por cualquier medio. La información puede ser en el sentido del *know-how*, de la comprensión, de las técnicas o de las prácticas<sup>14</sup>. Una organización puede adquirir conocimiento a través de su propia experimentación de prueba y error o a través de las experiencias de otras organizaciones. Generalmente las organizaciones buscan información o conocimiento cuando se ven enfrentadas a situaciones problemáticas o a "desajustes". Un desajuste se da cuando los resultados reales de la acción de la organización fallan y no se producen los esperados. El desajuste entre las expectativas y los resultados produce la sorpresa de la organización y propicia la búsqueda de la información y el conocimiento que necesitan para corregir el problema<sup>15</sup>. En un sentido entonces, el aprendizaje de la organización se refiere al proceso por medio del cual se identifican y se corrigen los desajustes<sup>16</sup>. Pero, convertir los desajustes en adaptaciones implica más que la adquisición de información. Además, una organización tiene que interpretar o darle sentido a la información y conservarla de manera que le permita a los miembros utilizarla cuando la requieran. La organización también

tiene que codificar la información en forma de prácticas y procedimientos que guíen los comportamientos posteriores.

El aprendizaje de las organizaciones es una forma de acción empresarial. La realizan personas en beneficio de la organización. Una organización aprende cuando sus miembros aprenden para ella: adquiriendo, interpretando, guardando y actuando con base en la información. Sin embargo, el aprendizaje no llega a ser empresarial hasta cuando el conocimiento no se integre a las rutinas y se conserve en las "memorias" empresariales. Las rutinas incluyen las reglas, los procedimientos, las convenciones y las estrategias que configuran el comportamiento empresarial<sup>17</sup>. Las memorias empresariales incluyen los archivos, los manuales, las bases de datos y las cuentas financieras que registran la información y la experiencia y también, los "entendimientos compartidos" entre los miembros en cuanto a las prácticas y los procedimientos dentro de la organización. Las memorias empresariales se transmiten con el tiempo, a través de la socialización<sup>18</sup>. Tanto las rutinas como las memorias son "independientes de los actores o personas que las ejecutan y tienen la capacidad de sobrevivir la rotación importante de cada uno de los actores específicos"<sup>19</sup>. Los miembros pueden ir y venir y los líderes de la organización pueden cambiar, pero cuando se ha dado el aprendizaje empre-

<sup>(13)</sup> Muchos analistas han reconocido que el aprendizaje empresarial puede ser para propósitos benévolos o malévolos. Argyris y Schön resaltan el hecho de que los objetivos del aprendizaje empresarial pueden ser reprochables. Argyris, Chris y Schön, Donald A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley. 1996, p.19. Keohane y Nye argumentan que el aprendizaje no necesariamente implica el mejoramiento de la "calidad moral" del comportamiento: "la gente puede "aprender" a hacer tanto el mal como el bien... Los científicos sociales que debaten el aprendizaje no tienen necesidad de identificarlo con la acciones moralmente mejoradas». Keohane, Robert O. y Nye, Joseph S. *Power and Interdependence*. 2ª edición. Nueva York: Harper Collins Publishers. 1989, p. 264.

<sup>(14)</sup> Argyris y Schön. *Ob. cit.*, p.3.

<sup>(15)</sup> *Ídem.*, p. xxiii.

<sup>(16)</sup> Argyris, Chris. *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell Publishers. 1993, p. 8.

<sup>(17)</sup> Levitt, Barbara y March, James. "Organizational Learning". En: *Annual Review of Sociology*. Vol.14. 1998, p. 320.

<sup>(18)</sup> *Ídem.*, p. 327; Argyris y Schön. *Ob. cit.*, p. 16.

<sup>(19)</sup> *Ob. cit.*, Levitt y March, p. 320.

serial se conserva la información vital en las rutinas y en la memoria colectiva<sup>20</sup>.

Aunque las organizaciones pueden aprender en respuesta a la información positiva o negativa sobre sus procesos, generalmente se reconoce en la literatura que el aprendizaje es más factible cuando la organización no está cumpliendo con sus objetivos. El fracaso en el logro de los objetivos produce un desajuste para la organización e impulsa el proceso de aprendizaje. Las organizaciones aprenden para resolver estas situaciones problemáticas y así reactivan su capacidad para lograr resultados satisfactorios. Con el tiempo, muchas organizaciones se esfuerzan por ser más eficientes y efectivas en el logro de los resultados que esperan. Esta observación ha conducido a algunos teóricos de las organizaciones a resaltar los aspectos del aprendizaje empresarial que se relacionan con el desempeño. De acuerdo con esta perspectiva el propósito del aprendizaje es "mejorar el desempeño y dominar el entorno"<sup>21</sup>. Argyris y Schön definen el aprendizaje instrumental como "un mejoramiento de la organización en el cumplimiento de sus labores con el tiempo"<sup>22</sup>. Dodgson concibe el aprendizaje como una búsqueda pertinaz por retener y mejorar la competitividad, la productividad y la capacidad de innovación en circunstancias tecnológicas y de mercado inciertas<sup>23</sup>.

Las organizaciones aprenden a buscar estrategias que mejoren la realización de

las tareas en un proceso que, para propósitos analíticos, pueden disgregarse en tres pasos. Primero, las organizaciones interactúan experimentalmente con el entorno empleando una variedad de tácticas y estrategias diseñadas para lograr los objetivos propuestos. Segundo, las organizaciones reciben, interpretan y guardan información sobre las tácticas y estrategias que mejoran su desempeño. Tercero, las organizaciones escogen y retienen las tácticas y estrategias que mejoran el desempeño mientras que desechan las que no lo mejoran<sup>24</sup>. Este proceso de crecimiento evoluciona con el tiempo y es sensible a los cambios del entorno o de la organización misma. Una táctica o estrategia que mejore el desempeño de la organización en un momento puede impedir su desempeño en otro.

Mientras que todas las organizaciones aprenden, al menos en el sentido más básico de la adquisición de información y experiencia, no todas las organizaciones aprenden igualmente bien. Los analistas sensibles a la calidad irregular del aprendizaje a través de toda la organización han buscado identificar los factores que facilitan o, por el contrario, que impiden, este proceso. Aunque el análisis detallado de estos factores está fuera de los alcances de este trabajo, bien vale la pena destacar, aún en esta breve exposición sobre aprendizaje de las organizaciones, los siguientes. Primero, el grado de incertidumbre y de hostilidad del mer-

---

(20) Sin embargo, las empresas generalmente no documentan toda su experiencia y sus conocimientos en los registros porque "los costos" son prohibidos. Levitt y March. *Ob. cit.*, p. 326. Si esto es verdad en las firmas "legítimas", estos costos tienden a ser aún más altos para las organizaciones delincuenciales puesto que la información referente a las actividades ilícitas es altamente sensible y vulnerable a la captura y a la explotación por parte de las autoridades policíacas y procesales.

(21) Le Prestre, Philippe G. "Environmental Learning in the World Bank". En: Barlett, Robert V. et. al. (editores). *International Organizations and Environmental Policy*. Westport: Greenwood Press. 1995, p. 84.

(22) Argyris y Schön. *Ob. cit.*, p. 4.

(23) Dodgson, Mark. "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". En: *Organizational Studies*. Vol. 14. 1993, p. 378.

(24) March, James G. "Introduction: A Chronicle of Speculations About Decision-Making in Organizations". En: *Decisions and Organizations*. Nueva York: Basil Blackwell. 1988, pp. 9-10; Karl E. *The Social Psychology of Organizing*, 2ª edición. Nueva York: Random House. 1979; Weick, Karl W. *Deutsch. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*. Nueva York: The Free Press. 1966;

cado que afronten las organizaciones influye de manera importante en el aprendizaje de la organización. Las organizaciones que funcionan en mercados o entornos hostiles tienen incentivos fuertes para responder rápidamente a los desajustes, pues estas situaciones problemáticas con frecuencia pueden afectar la supervivencia<sup>25</sup>. Segundo, el número de niveles de mando dentro de las organizaciones afecta directamente el flujo de información y decisión, por lo tanto, afecta indirectamente los procesos de aprendizaje. Las organizaciones de jerarquías "planas" solamente tienen dos o tres niveles de mando a través de los cuales se dan la comunicación y la toma de decisiones. En consecuencia, la información fluye a través de pocos canales, reduciendo así las oportunidades de cometer errores y la distorsión deliberada o la supresión del conocimiento. Las adaptaciones exitosas (por ej. las respuestas aprendidas) se pueden seleccionar y retener más rápidamente en las organizaciones con jerarquías más planas porque la información que se requiere y las decisiones pasan por menos niveles de administración. Tercero, la capacidad de procesamiento y almacenamiento de la información influye en el aprendizaje de la organización. Para poder ajustar el comportamiento empresarial de manera que responda a los desajustes, los miembros de la organización deben ser capaces de servirse de la información y de procesarla. Por lo tanto, la información pertinente a las actividades de la organización debe almacenarse de tal manera que permita que sus miembros se sirvan de ella cuando la necesiten. Es más, cuando están funcionando en un medio hostil e incierto, los miembros de la organización deben tener la capacidad de explotar la información rápidamente para poder

hacer los cambios necesarios para sobrevivir.

#### **El aprendizaje de una vuelta frente al aprendizaje de doble vuelta**

El aprendizaje de la organización ocurre en dos dimensiones. En un sentido las organizaciones aprenden cuando alteran las tácticas, las estrategias y las rutinas en respuesta a la información sobre su desempeño, ya sea positiva o negativa. Este tipo de aprendizaje es instrumental cuando refuerza la capacidad de la organización para alcanzar resultados satisfactorios pero no altera la comprensión de la organización de los aspectos constituyentes de esos resultados. Por ejemplo, como respuesta a la disminución en las ganancias una firma comercial puede decidir que pondrá en funcionamiento una estrategia de mercado que implica que la organización diversifique su línea de productos para recuperar las ganancias. Mientras que la nueva estrategia representa un cambio en las tácticas y en la estrategia de la organización, la meta subyacente, la de aumentar las ganancias permanecen sin alteración alguna. En un segundo sentido más fundamental, las organizaciones aprenden cuando cambian los objetivos fundamentales que subyacen el comportamiento empresarial. Por ejemplo, si una firma decide dejar de lado el incremento de las ganancias al máximo para consolidar sus funciones productivas básicas, habrá alterado, por lo menos temporalmente, uno de sus objetivos fundamentales. En el primer ejemplo, el aprendizaje se da a nivel de los medios: la organización modifica los medios para alcanzar unos fines u objetivos que permanecen fijos. En el segundo ejemplo, el aprendizaje ocurre a nivel de los fines: la organización altera una

---

Dodd, Lawrence C. *Reenvisioning Congress: Some Reflections on the Coming of the Republican Revolution*. Estudio preparado para presentación en la asamblea anual de la American Science Association. San Francisco. 1º de septiembre de 1996.

<sup>(25)</sup> Hedberg, Bo. "How Organizations Learn and Unlearn". En: Nystrom, Paul C. y Starbuck, William H. (editores). *Handbook of Organizational Design. Volume 1: Adapting Organizations to their Environments*. Nueva York: Oxford University Press. 1981, p.14.



meta fundamental que subyace sus actividades. Utilizando un lenguaje que los teóricos de la organización han adoptado ampliamente, Argyris y Schön se refieren al primer ejemplo como aprendizaje de una sola vuelta y al segundo como aprendizaje de doble vuelta<sup>26</sup>. El aprendizaje de doble vuelta se considera la variedad más fundamental porque implica el cambio de valores y reglas que motivan el comportamiento empresarial. Este nivel de adaptación es más complejo que aquel que requiere el aprendizaje de una sola vuelta, y no sorprende que sea el menos común entre las organizaciones.

### **LAS OTD COMO ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE**

Se puede pensar en las organizaciones de tráfico de drogas como firmas que buscan aumentar su participación en el mercado, obtener el máximo de ganancias, y sobrevivir<sup>27</sup>. Están compuestas por personas que se identifican a sí mismas

como miembros de un grupo, ocupan puestos, siguen las reglas dentro del colectivo y coordinan sus actividades delictivas con la decisión de lograr unos resultados específicos<sup>28</sup>. La producción a gran escala y el tráfico internacional de drogas como la cocaína y la heroína son actividades complejas que requieren la coordinación de numerosas funciones especializadas y no especializadas. Por ejemplo, los compradores y los procesadores de sustancias semiprocesadas tales como la pasta de la cocaína y la goma de opio tienen que coordinar con los "químicos" que refinan estos productos para transformarlos en clorhidrato de cocaína y heroína. Los químicos coordinan sus actividades de procesamiento con los proveedores de los insumos necesarios para refinar los narcóticos y con los transportadores que llevan el producto final a los mercados de los consumidores. Las funciones adicionales incluyen la identificación de los funcionarios

<sup>(26)</sup> Argyris y Schön. *Ob. cit.*

<sup>(27)</sup> Hay un desacuerdo considerable entre los observadores en cuanto a la estructura empresarial de las organizaciones colombianas de tráfico de drogas. Muchos de los funcionarios encargados de hacer cumplir las leyes argumentan las OTD colombianas están relacionadas con firmas legales, con reglas formales, funciones claramente definidas y jerarquías estables de toma de decisiones. Esta perspectiva es bastante discutida por los investigadores académicos que sugieren que las OTD se parecen más a las redes informales de traficantes individuales y sus asociados con base en relaciones clientelistas. Este desacuerdo refleja el debate de largo aliento que se ha dado en la literatura con respecto a la delincuencia organizada entre los que argumentan que la "mafia" es una entidad burocrática altamente organizada que domina las actividades del mercado ilegal en los EE.UU. y aquellos que ven poca organización formal en los mercados negros americanos. A pesar de que un análisis detallado de estos debates está fuera del alcance de este trabajo, se puede señalar que las OTD colombianas poseen las siguientes características generales que Ménard describe como típicas de las organizaciones: 1) un grupo de participantes; 2) un convenio, implícito o explícito, sobre ciertos objetivos y sobre los medios acordados para expresar el propio acuerdo o desacuerdo sobre los objetivos o sobre los mecanismos de disociación...; 3) una coordinación formal, que defina una estructura caracterizada por su grado de complejidad (la jerarquía), por reglas y procedimientos (la formalización), y por su grado de centralización (la decisión). Ménard, Claude. *Economía de las organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma. 1997, p. 20.

<sup>(28)</sup> Debido a la estructura de compartimentos de algunas OTD grandes, muchos de los "miembros" de estas empresas delictivas puede que no se reconozcan explícitamente a sí mismos como pertenecientes a "tal y tal" organización. Por el contrario estos miembros puede que se vean a sí mismos como parte de un grupo informal de *traquetos* o *duros* que se juntan de vez en cuando para tomar parte en actividades delictivas relacionadas con el tráfico de narcóticos. A diferencia de lo que la literatura de las teorías empresariales reconoce como "miembros", esta comprensión informal no impide la posibilidad de acción empresarial ni del aprendizaje. Para evidencias testimoniales ver: Betancourt Echeverry, Dario. *Mediadores, rebuscadores, traquetos y narcos*. Bogotá: Ediciones Anthropos. s.f.

del gobierno que están estratégicamente ubicados a través del soborno y la intimidación, el almacenamiento de los envíos de drogas en los países consumidores, la distribución de las drogas, la acumulación de las ganancias, el "lavado" de las ganancias ilícitas, la garantía de la seguridad y el cumplimiento de los contratos. Finalmente, en el caso de los carteles grandes y jerárquicos se requieren funciones de coordinación general de estas actividades de manera que se asegure la continuidad de la rentabilidad y la seguridad de la empresa.

Además de la coordinación entre los participantes que tienen funciones y de sus transacciones, el tráfico de drogas requiere mecanismos de recolección, comunicación y registro de la información. Mientras que los narcotraficantes indudablemente son capaces de acumular una gran cantidad de información, la memoria humana no asistida se constituye en vehículo limitado de almacenamiento y procesamiento de datos<sup>29</sup>. La producción a gran escala y el transporte internacional de narcóticos requieren la ayuda de instrumentos materiales para recoger, organizar y recuperar información. Rensselaer Lee ya lo había reconocido en 1989, cuando la producción y el transporte de la cocaína y la heroína en Colombia eran mucho menos de lo que son hoy en día<sup>30</sup>. Más de una década después hay pocas razones para dudar que la visión de Lee ya no sea válida. Las evidencias allegadas en las redadas de la policía, a propiedades y oficinas de los grupos de traficantes de Medellín y Cali, duran-

te los últimos años indican que estas OTD mantienen sus memorias empresariales. Por ejemplo, cuando las autoridades colombianas arrestaron a Guillermo Pallomari, el contador jefe de la OTD de Cali en 1994, se encontraron archivos de computador que tenían registros de cientos de cuentas financieras relacionadas con las actividades ilícitas de la organización<sup>31</sup>. Cuando las autoridades finalmente capturaron al jefe de Pallomari, el escurridizo Miguel Rodríguez Orejuela, al año encontraron registros que documentaban en detalle, los numerosos pagos que había hecho la organización en un período de varios años a influyentes personajes de la vida política y social de Colombia. Estos registros le dieron fuerza al *Proceso 8000* el cual condujo a la captura, juicio, sentencia y encarcelamiento de varios personajes de la vida política colombiana<sup>32</sup>.

Las actividades de almacenamiento y circulación de la información de las organizaciones de tráfico no se restringen al registro de las operaciones financieras. Por ejemplo, la empresa de los Rodríguez Orejuela ha producido manuales escritos para los operativos describiendo "cómo se realizan" las distintas actividades empresariales. Después de la sentencia de Miguel Rodríguez Orejuela por actividades delictivas relacionadas con el tráfico de drogas, la policía colombiana descubrió un informe de diecisiete páginas, en la celda de la cárcel, el cual esquematizaba los pasos para completar con éxito un vuelo internacional de drogas. El informe incluía apartes sobre el tipo de avión

<sup>(29)</sup> Desde que Herbert Simon hizo su contribución esencial hace cuarenta y cinco años, los científicos sociales han reconocido éste como el problema de la "racionalidad limitada". Ver Simon. 'A Behavioral Model of Rational Choice'. En: *Quarterly Journal of Economics*. No. 69. 1955, pp. 99-118; y March, James G. "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice". En: March, James. *Decisions and Organizations*. Nueva York: Basil Blackwell. 1988, pp. 266-293.

<sup>(30)</sup> Lee III, Rensselaer W. *The White Labyrinth: Cocaine & Political*. New Brunswick: Transaction Publishers. 1989, p.100.

<sup>(31)</sup> Reyes, Gerardo. "Cartel bookkeeper to reveal secrets in Miami". En: *The Miami Herald*. 12 de mayo de 1997. <http://www.herald.com/americas/digdocs/054901.htm> [entrada el 13 de mayo de 1997]; Reyes, Gerardo y Santos, Alejandro. "Witness: Cartel bought president". En: *The Miami Herald*. 23 de julio de 1997, p. A1.

<sup>(32)</sup> Para un comentario más detallada del *Proceso 8000* ver: Leal Buitrago, Francisco (editor). *Tras las huellas de la crisis política*. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1996.

que se debería utilizar, las estrategias para evitar el radar del gobierno de los EE.UU. y sugerencias para asegurar el “cumplimiento” de los funcionarios sobornados<sup>33</sup>. En una entrevista realizada para esta investigación, un funcionario estadounidense anotaba que la organización de los Rodríguez Orejuela también había producido un manual para los operativos con base en los EE.UU. que daba consejos prácticos para administrar una “caleta”; contenía sugerencias para cortar el césped, ir a cine los jueves por la noche y otros secretos de “cómo se vive como Ozzie and Harriet”<sup>34</sup>. En un largo estudio sobre varias organizaciones de tráfico establecidas en Cali y basado en extensos documentos gubernamentales, Torres y Sarmiento informan que la organización de los Rodríguez Orejuela mantenía registros de las placas y de los vehículos que utilizaba el *Bloque de Búsqueda* que funcionaba en Cali<sup>35</sup>.

Tal como lo indican estos ejemplos, las organizaciones colombianas de tráfico mantienen manuales, bases de datos, cuentas financieras que registran la información y la experiencia. Las personas que actúan en beneficio de las empresas delictivas, ya sean los gerentes o los operarios se basan tanto en estos documentos escritos como en la comprensión verbal compartida de las prácticas y los procedimientos aceptables para manejar el “negocio”. El funcionario de la DEA ci-

tado, anota que los miembros de la organización que manejaba las distintas “caletas” de los Estados Unidos comparían la información contenida en el manual de “Ozzie and Harriet”. Torres y Sarmiento señalan, que la organización de Miguel Rodríguez Orejuela utilizaba los registros de las placas y los carros del *Bloque de Búsqueda* para vigilar los movimientos y actividades del *Bloque*<sup>36</sup>. Inclusive, los registros contables que documentan los gastos y entradas son una herramienta para que los líderes supervisen el comportamiento de los miembros de la organización para evitar el robo de las ganancias de la empresa<sup>37</sup>. En la medida en que estos registros, manuales y entendimientos intersubjetivos les permiten a los miembros basarse en la experiencia previa acumulada, facilitan el aprendizaje y la actividad de la organización. Cuando los mecanismos de almacenamiento y utilización de la información se institucionalizan dentro de las OTD es factible que las memorias colectivas sobrevivan al cambio del personal de alto rango.

#### **De los viajes aéreos a los lanzamientos al agua**

Al igual que las firmas comerciales legítimas, las OTD colombianas aprenden interactuando experimentalmente con el entorno, recogiendo, interpretando y almacenando información sobre las estra-

<sup>(33)</sup> *El Tiempo*. “Los secretos del manual de vuelo de los Rodríguez”. 8 de junio de 1997, p. 12A.

<sup>(34)</sup> Entrevista con un funcionario de inteligencia en Colombia el 9 de marzo del 2000. Ozzie and Harriet eran los nombres profesionales de un par de actores americanos que jugaban a la pareja de casados en un famoso show de la televisión de los Estados Unidos en los años cincuenta. En la cultura popular americana estos nombres se han convertido en sinónimos de la pareja perfecta, de clase media, que vive en una zona suburbana americana.

<sup>(35)</sup> Torres, Édgar y Sarmiento, Armando. *Rehenes de la mafia*. Bogotá: Intermedio Editores. 1998, pp. 256-257.

<sup>(36)</sup> *Ídem.*, pp. 256-257, 215. Esta observación se confirmó en una entrevista realizada por el autor del presente trabajo con un funcionario encargado del *Bloque de Búsqueda* de Cali, coronel retirado Carlos Alfonso Velásquez. Sin embargo, el coronel Velásquez señaló que esta contrainteligencia potencialmente valiosa se obtuvo demasiado tardíamente como para ser de utilidad para la organización de Miguel Rodríguez Orejuela (entrevista con el coronel Velásquez, 1º de mayo del 2000).

<sup>(37)</sup> Para un comentario de este punto con respecto a las pandillas callejeras expendedoras de drogas establecidas en los Estados Unidos ver: Levitt, Steven D. y Venkatesh, Sudhir Alladi. “An Economic Analysis of a Drug-Selling Gang’s Finances”. Working Paper 6592. En: *NBER Working Paper Series*. Junio de 1998, p. 2. [http://wbln0018.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/265a7fff47916d7d852567e4004ce191/e0f204f13846627a85256887005daae1/\\$FILE/Levitt\\_Venkatesh.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/265a7fff47916d7d852567e4004ce191/e0f204f13846627a85256887005daae1/$FILE/Levitt_Venkatesh.pdf) [entrada el 2 de mayo del 2000].

tegias y las rutinas que mejoran el desempeño empresarial y seleccionan y conservan las estrategias y rutinas que mejoran el desempeño y descartan las que lo afectan. El aprendizaje de las OTD generalmente se ve estimulado por la necesidad de convertir los desajustes en ajustes. Un ejemplo de aprendizaje de las OTD es la siguiente historia que cuenta Max Mermelstein, un antiguo traficante que coordinaba los envíos de droga de la organización central de Medellín a comienzos de los años ochenta<sup>38</sup>.

Hacia finales de 1981 las autoridades de los EE.UU. interceptaron uno de los aviones de Mermelstein en un viaje de drogas cuando ingresaba al espacio aéreo de los EE.UU. Después de una persecución de varias horas durante la cual los pilotos lograron lanzar la carga incriminatoria en el Golfo de México, los agentes de la Fuerza Aérea y de la Aduana obligaron al avión a aterrizar en Tampa. Como el avión no contenía drogas, eventualmente los pilotos quedaron libres pero Mermelstein había perdido varios millones de dólares en mercancía, circunstancia ésta que lo obligó a darle explicaciones a su jefe, Jorge Luis Ochoa. Según Mermelstein, sostuvo la siguiente conversación con Ochoa poco tiempo después del incidente.

Hemos debido quedarnos con nuestros aviones normales, más lentos y volando más bajo, –dijo Jorge–.

Sí, –le dije–. Pero no todo son malas noticias. Hoy aprendimos una lección importante.

¿Cuál? –preguntó Jorge–.

El perico flota, –le dije y me reí–. Hubo un momento de silencio grávido. Casi que podía oírlo pensar al otro lado de la línea hasta que él entendió.

Cara la lección –dijo–.

El costo de los negocios, Jorge. Hoy perdimos el culo.

Bueno, Max, te puedo decir una cosa que ha salido de todo esto. Nunca más mandaremos vuelos con los cargamentos por la Florida en diciembre, –dijo y suspiró–.

Y el cartel nunca más mandó vuelos de cocaína a la Florida en diciembre, por lo menos no cuando yo estaba con ellos<sup>39</sup>.

Mermelstein continúa describiendo cómo después del golpe de Tampa, la OTD de Medellín se cambió a los “lanzamientos al agua” como método de transporte de cocaína de Colombia a los Estados Unidos. Mediante esta táctica de transporte los envíos de cocaína especialmente empacados transportados por vía aérea se lanzaban al mar, desde una de las islas de las Bahamas. Unas lanchas de motor, especialmente acondicionadas con tanques de gasolina de gran capacidad y compartimentos secretos, recogían los paquetes y los transportaban a la Florida. De ahí el cargamento se descargaba y se transportaba a una caleta cercana donde se preparaba para la distribución a mayoristas.

Según Mermelstein, los lanzamientos al agua requerían una planeación metódica de parte de la OTD. Por ejemplo, Mermelstein y sus colegas experimentaron con varios métodos de envoltura de los paquetes de cocaína. Este era un aspecto crítico de la operación porque las

<sup>(38)</sup> Mermelstein es un ciudadano de los Estados Unidos que trabajó varios años con la OTD de Medellín en la década de los ochenta. Después de su detención por parte de las autoridades de los EE.UU. en 1985, se convirtió en informante del gobierno y aportó testimonios que permitieron condenar a varios de sus antiguos colegas. Con la ayuda de dos periodistas, Mermelstein escribió una autobiografía que aporta un recuento fascinante, tal vez útil en sí mismo, de las operaciones de la OTD de Medellín. Simon and Schuster publicó este libro en 1990 con el título de *The Man Who Made it Snow* (*El Hombre que hizo llover coca*), y lo reimprimió S.P.I. Books en 1994 como *Inside the Cocaine Cartel: The Riveting Eyewitness Account of Life Inside the Colombian cartel*. Para una revisión crítica del libro y de su autor ver, Long, Bill. “When a Weasel Sings”. En: *Los Angeles Times*. 5 de agosto de 1990, p. 3. [entrada 20 de enero del 2000 a través de Lexis-Nexus]. Para un resumen de la vida delictiva de Mermelstein ver: “El testigo clave”. En: *Semana*, 3 de septiembre de 1991.

<sup>(39)</sup> Mermelstein. *Ob. cit.*, p. 119.

bolsas que no se envolvían correctamente podían explotar por el impacto con el agua o podían romperse y absorber el agua de mar rápidamente. Después de realizar varios lanzamientos experimentales utilizando harina en vez de cocaína, Mermelstein y su cuadrilla de transporte escogió un método de empaque que soportaba el alto impacto de un lanzamiento sin sufrir escapes. El conocimiento contenido en este método se comunicó entonces a los miembros de la OTD de Colombia responsables de la envoltura de los paquetes. Se necesitaron más experimentos (y más caros) antes que los miembros de Colombia pudieran envolver los paquetes de acuerdo con las especificaciones de Mermelstein. Sin embargo, una vez lo lograron, el método resultó exitoso. El éxito reforzó la creencia de Mermelstein y de otros líderes de la organización en que los lanzamientos al agua eran viables. La estrategia se conservó y se convirtió en parte del repertorio de métodos de transporte de la OTD. Es más, la estrategia sobrevivió a su inventor. Aunque Mermelstein fue capturado por las autoridades de los EE.UU. en 1985, la OTD de Medellín continuó utilizando los lanzamientos. Con el tiempo el conocimiento contenido en este método de envío transnacional se difundió a otras OTD. En efecto, hay indicios de que algunas organizaciones colombianas de tráfico aún utilizan este método hoy en día<sup>40</sup>.

La historia de Mermelstein indica cómo una OTD se involucró en un proceso de aprendizaje de una sola vuelta en respuesta a los esfuerzos antinarcóticos del gobierno. El éxito del gobierno (el golpe de Tampa) creó un desajuste para la OTD de Medellín. Ésta, respondió recogiendo información con estrategias alter-

nativas de transporte, experimentando con una de ellas y escogiéndola y manteniéndola cuando produjo resultados satisfactorios. De esta manera, la OTD de Medellín transformó un desajuste en un ajuste mediante un cambio en los medios (pero no en los fines) de la organización empresarial. El aprendizaje permitió que la organización continuara con sus actividades ilícitas, por lo menos temporalmente. El hecho es que los lanzamientos al agua sobrevivieron la estadía de Mermelstein en la OTD y el cartel de Medellín mismo sugiere que la información contenida en este método de transporte quedó almacenada en la memoria colectiva de la organización y de los demás miembros y con el tiempo, otros grupos la utilizaron.

#### **Otros ejemplos de aprendizaje de las OTD**

El cartel de Medellín no es la única empresa delictiva de Colombia que ha demostrado su capacidad de aprendizaje de una sola vuelta. Desde los años setenta, las OTD han realizado adaptaciones tácticas y estratégicas con éxito en respuesta a los esfuerzos antidrogas del gobierno. Los ejemplos de estas respuestas aprendidas se encuentra en cada etapa de la producción, el transporte y la distribución de narcóticos ilícitos. Por ejemplo, un funcionario muy bien informado de los EE.UU. en Colombia, anota que cuando los militares colombianos les cortaron el suministro de gasolina a las regiones productoras de coca en Colombia durante la Operación Conquista, los procesadores de drogas "aprendieron" a utilizar agua con gasolina reciclada para procesar las hojas de coca. Según este funcionario, los químicos afiliados a una de las organizaciones centrales también inven-

<sup>(40)</sup> Infortunadamente, se desconoce el mecanismo por medio del cual la información contenida en los lanzamientos al agua pasó a los otros traficantes. Aunque teóricamente posible, es poco probable que la información se haya codificado en un manual escrito y se haya compartido con otras personas y grupos. Un escenario más probable pudo ser aquél en el cual la información pudo haberse compartido verbalmente entre los traficantes que tenían conexiones con el grupo de Mermelstein y que a medida que aumentó el número de traficantes que usaban este método, la mecánica de la innovación se haya esparcido entre un mayor número de contratistas delincuentes.

taron unos filtros especiales para reciclar la gasolina usada<sup>41</sup>. Frente a un potencial desajuste, los traficantes se adaptaron aprovechando al máximo los recursos disponibles, socavando en este proceso, los esfuerzos antinarcóticos del gobierno. Clawson y Lee citan un ejemplo similar en el cual los químicos de la droga se adaptaron a los esfuerzos del gobierno por limitar el suministro de precursores químicos sustituyendo el alcohol por gasolina o kerosén en la fase inicial del proceso. Esta adaptación específica aumentó la efectividad en la extracción en aproximadamente un 10 a 15 por ciento. Clawson y Lee también anotan que algunos traficantes han aumentado la producción de base de cocaína pulverizando las hojas antes de macerarlas<sup>42</sup>. Tal como lo indica el ejemplo anterior, aunque algunas adaptaciones se producen en respuesta a los esfuerzos antidrogas del gobierno, éstas pueden tener el efecto adicional, de aumentar la productividad de las organizaciones. Cuando esto ocurre, el aprendizaje de las OTD se hace instrumental: con el tiempo la innovación táctica de las organizaciones permite mejorar la realización de las tareas.

Uno de los ejemplos más comunes del aprendizaje de las OTD tiene que ver con las rutas de transporte y con las modalidades de envío que utilizan. Durante los años setenta y comienzos de los ochenta, la mayoría de los envíos con destino a los EE.UU. se movían desde Colombia por el Caribe hasta la Florida en aeronaves pequeñas comunes. Con el tiempo las autoridades gubernamentales se dieron cuenta de esta estrategia y empezaron a poner en marcha las medidas apropiadas para contrarrestarla. La movilización de recursos de los EE.UU. y de los países andinos para la imposición de la ley y la vigilancia militar condujeron a más incautaciones de cocaína suramericana. Las OTD colombianas responsables de la co-

ordinación de este tráfico ilícito respondieron cambiando sus métodos y rutas de transporte. El cambio a los lanzamientos al agua que comentaba Max Mermelstein es un ejemplo de esta respuesta. Las otras adaptaciones incluyen: la alteración de las rutas de transporte para evitar radares antinarcóticos; el cambio de los puntos de entrada de cocaína, de lugares reconocidos como "calientes" a otras zonas continentales de los EE.UU. donde los esfuerzos antinarcóticos eran menos acuciosos; el transporte de mayores cantidades de cocaína con destino a los EE.UU. por México y otros países de Centroamérica; la sustitución de distintos medios de transporte, tales como los barcos especialmente modificados, las embarcaciones semisumergibles y los grandes aviones comerciales en vez de las pequeñas aeronaves corrientes que las autoridades identificaban como posibles aviones de drogas; el cambio de la carga empacada en contenedores por el ocultamiento de cocaína en vegetales, en comida de mar, en materiales de construcción, en mascotas exóticas y en otros productos suramericanos de exportación; y la utilización de sustancias químicas como limadura de hierro y carboncillo para enmascarar los envíos de drogas y eludir los perros policías que huelen la carga.

Aunque es difícil evaluar la efectividad de estas adaptaciones individualmente, es evidente que los precios de la cocaína, por mayor y al detalle, bajaron en los Estados Unidos entre la década de los ochenta y el comienzo de los noventa y que este desarrollo es al menos, en parte, el reflejo del suministro significativo de cocaína colombiana en los mercados de los EE.UU. En términos de esta tesis, es importante reconocer que tal como sucedió con los lanzamientos al agua de Mermelstein, el cambio de las modalidades de transporte implicaba un proceso relativamente complejo en el cual las OTD respondieron a los esfuer-

<sup>(41)</sup> Entrevista con un funcionario de los EE.UU. en Colombia. 17 de junio de 1997.

<sup>(42)</sup> Clawson y Lee. *Ob. cit.*, p. 11.

zos de prohibición del gobierno recogiendo información sobre rutas alternas y métodos de envío transnacionales, experimentando con ciertas alternativas y seleccionando y conservando las adaptaciones que demostraron su efectividad en el transporte de grandes cantidades de cocaína a los EE.UU. reduciendo al mínimo la interferencia del gobierno. Aunque los esfuerzos exitosos de interdicción del gobierno, sin duda le causaron "desajustes" a ciertas redes de tráfico, incitándolas a aprender, estas organizaciones delictivas no siempre esperaron el desastre para cambiar las rutas o los métodos de envío. En algunos casos la sola aparición de las innovaciones prometedoras fue suficiente para estimular los cambios en los métodos de envío transnacional<sup>43</sup>.

Con el paso de los años, las organizaciones colombianas de tráfico de drogas han demostrado ser adeptas a la diversificación hacia nuevos productos y mercados. Durante los años setenta un buen número de contrabandistas de marihuana ampliaron sus actividades al negocio de la cocaína. Posteriormente, las autoridades de los EE.UU. y de Colombia identificaron a algunos de estos traficantes como figuras prominentes dentro de las OTD de Medellín y Cali. En los años ochenta por lo menos dos organizaciones afiliadas al consorcio de la cocaína de Cali se diversificaron hacia la producción de heroína. En la misma década, algunas OTD también buscaron ampliar las operaciones de contrabando de cocaína hacia el lucrativo mercado europeo. En los tres ejemplos, se hicieron cambios en respuesta a los incentivos del mercado. Las OTD reconocieron que la cocaína era más lucrativa que la marihuana, que la heroína era más lucrativa que la cocaína y que el mercado europeo de cocaína era más

lucrativo que un mercado americano saturado. Las organizaciones delictivas que fueron capaces de dirigir sus recursos para poder explotar oportunidades más lucrativas se dedicaron a aumentar sustancialmente sus ganancias. En el caso de la expansión de cocaína a Europa, también es probable que las OTD colombianas se hayan sentido atraídas por los niveles más bajos de actividades antidrogas de las autoridades continentales<sup>44</sup>. Cualesquiera que hayan sido las motivaciones, las OTD se dedicaron a una compleja serie de acciones para diversificarse hacia nuevos productos o mercados y este proceso indica que se estaba dando el aprendizaje empresarial.

El primer paso consistía en reconocer las ventajas de la diversificación de mercados y productos y la comunicación de este conocimiento a los miembros y afiliados a las OTD. Una vez se recibió esta información, se procesó y se interpretó dentro de las organizaciones, éstas coordinaron una serie de actividades relacionadas con la producción y el tráfico de nuevos productos o la entrada a nuevos mercados. Aunque los grupos de tráfico lograron basarse en la experiencia previa y en los contactos anteriores, el cambio a los otros productos y mercados con frecuencia implicaba la adquisición de nuevos conocimientos. Por ejemplo, en el cambio a la heroína los miembros del grupo de Cali experimentaron con distintas variedades de amapola y cultivaron la cosecha a distintas alturas para descubrir las condiciones agronómicas óptimas para producir un látex de opio de alto grado. Para aprender sobre el procesamiento del látex de opio y convertirlo en heroína, el grupo de Cali se vio obligado a contratar especialistas en refinación provenientes de México y del Lejano Oriente<sup>45</sup>. Así, la empresa delictiva pudo complementar su

(43) Entrevista con Gerardo Reyes, 26 de mayo del 2000.

(44) Williams, Philip. "Transnational Criminal Organizations: Strategic Alliances En: *The Washington Quarterly*, Vol. 18, No. 1., invierno 1995. <http://www.alternatives.com/crime/CRIMLINK.HTML> [entrada el 15 de marzo de 1999].

(45) Farah, Douglas. "New Threat From Colombia".

propia experimentación de prueba y error con las destreza y experiencia de los expertos extranjeros para aprender sobre un producto que conocían muy poco.

Para responder a los esfuerzos antinarcóticos del gobierno y neutralizarlos, las OTD requieren información. La contrainteligencia es una herramienta crítica para generar información referente a las actividades antidrogas del gobierno. Durante años, las OTD establecidas en Medellín y Cali han generado contrainteligencia efectiva corrompiendo a funcionarios estratégicamente ubicados. En contraprestación por los pagos ilícitos, los burócratas comprometidos les pasan información sensible a las organizaciones de tráfico sobre los procesos delictivos en las cortes, las redadas de la policía y aún sobre la correspondencia diplomática entre países. Las organizaciones de tráfico también dependen de los miembros de la sociedad civil para que recojan información sobre las actividades antinarcóticos del gobierno. Por ejemplo, el grupo de Cali estableció una red de taxistas informantes que reportaban a la organización, los movimientos sospechosos de la policía<sup>46</sup>. Los líderes de estas organizaciones delictivas han utilizado hábilmente la información adquirida en estas actividades para reducir el riesgo de los esfuerzos de interdicción del gobierno y así aumentar la seguridad de sus empresas ilícitas.

Además de explotar la contrainteligencia para evitar los potenciales desajustes, las OTD también recogen y analizan información para aprender de los errores anteriores. Farah informa que los líderes del cartel de Cali hacen que sus abogados de los EE.UU. estudien cantidades de casos judiciales para que aprendan cómo se han confiscado los cargamentos de drogas y cómo han capturado los operativos; en otras palabras, "que

aprendan de los errores cometidos". Los líderes de las OTD procesan la información para aprender cómo y por qué el gobierno de los EE.UU. pudo acusarlos y procesarlos, y cómo pueden evitar equivocaciones similares en el futuro<sup>47</sup>. Clawson y Lee anotan que cuando de una investigación de dos años que hizo el gobierno sobre una red de tráfico de cocaína colombo-siciliana condujo a numerosas capturas, los líderes de la organización de Cali establecieron una unidad de contrainteligencia con fondos conjuntos y un cuerpo administrativo de expertos financieros y antiguos miembros de operaciones de la policía «de afuera» para asimilar las lecciones de Green Ice (Hielo Verde) y prevenir la futura penetración de sus redes financieras<sup>48</sup>. La contrainteligencia es una herramienta de aprendizaje para estas organizaciones: la información recogida se utiliza para estudiar los desajustes de las experiencias de la organización y para poner en funcionamiento los cambios necesarios en el comportamiento empresarial.

#### **LAS OTD COMO ORGANIZACIONES QUE REALIZAN APRENDIZAJES DE DOBLE VUELTA**

Tal como lo indica la exposición anterior, las OTD colombianas han demostrado cierta afinidad por el aprendizaje de una sola vuelta. Estas organizaciones delictivas responden a los desajustes recolectando información, experimentando con tácticas y estrategias alternativas e incorporando las innovaciones exitosas a sus repertorios de tráfico. Sin embargo, todos los ejemplos comentados hasta ahora tienen que ver con el cambio de los medios más que de los fines de la actividad empresarial. Aún el cambio a productos nuevos tales como la heroína, aunque costoso y dispendioso, no implica la

<sup>[46]</sup> Serrano. *Ob. cit.*, p. 154.

<sup>[47]</sup> Farah, Douglas. "Mexican Control of U.S. Cocaine Market Grows". En: *The Washington Post*. 5 de agosto de 1997, p. A11. <http://search.washingtonpost.com/wp-srv/WPlate/1997-08/05/0621-080597-idx.html> [entrada el 10 de agosto de 1997].

<sup>[48]</sup> *Ob. cit.*, Clawson y Lee. p. 72.



alteración de las metas de aumento de las ganancias al máximo que motivan el comportamiento de estas organizaciones delic-tivas, lo cual nos conduce a la posibilidad del aprendizaje de doble vuelta. ¿Las OTD colombianas tienen la capacidad de alterar las reglas y valores que subyacen los objetivos de la organización? ¿Son capaces de cambiar su concepción de lo que constituyen los resultados de desempeño satisfactorios para la organización? Dadas las investigaciones y los análisis realizados hasta la fecha, la respuesta a estas preguntas es cautelosamente afirmativa. La mayor parte del aprendizaje es de la variedad más sencilla de una vuelta, la cual implica innovaciones en las tácticas o en las estrategias diseñadas para alcanzar unos fines que permanecen fijos, específicamente el deseo de incrementar las ganancias al máximo. Sin embargo, en ocasiones, algunas organizaciones de tráfico han ajustado el objetivo del incremento de las ganancias al máximo en respuesta a la experiencia y a la información. Cuando ocurre el aprendizaje de doble vuelta las innovaciones resultantes pueden tener implicaciones importantes para la industria colombiana de las drogas.

El siguiente ejemplo de aprendizaje de doble vuelta de las OTD ocurrió como respuesta al éxito que tuvieron los gobiernos de Colombia y de los EE.UU. en el desmantelamiento de varias organizaciones centrales al final de la década de los años ochenta y comienzos de los noventa. Con la captura de muchos líderes que detentaban la autoridad en la toma de la mayor parte de las decisiones de sus organizaciones y en la industria colombiana de narcóticos, los agentes antidrogas del gobierno causaron una perturbación substancial de las OTD centrales y de la industria en general. En respuesta a esta

perturbación, la industria de narcóticos pasó por un proceso de descentralización a medida que surgieron nuevas organizaciones, y que quienes quedaron de los anteriores consorcios de la droga se dispersaron para conformar grupos autónomos. Muchos líderes de estas nuevas empresas de tráfico reformadas trabajaban para los carteles anteriores como operarios de bajo rango o como jefes de los mandos medios y en sus nuevas empresas pudieron basarse en la experiencia previa<sup>49</sup>. Según las entrevistas realizadas a funcionarios de inteligencia de la policía colombiana y de los EE.UU., los traficantes sobrevivientes aprendieron del desajuste que generó el violento castigo del gobierno a las organizaciones de Medellín, Cali y el norte del Valle. En particular, muchos traficantes entendieron que las organizaciones centrales habían llegado a ser demasiado grandes y sus líderes demasiado visibles. Para sobrevivir en este entorno cada vez más hostil las organizaciones de tráfico tuvieron que convertirse en organizaciones más pequeñas y menos notorias. Esta lección quedó manifiesta en la decisión de formar organizaciones más pequeñas que se especializaron en una sola de las fases de la producción o del transporte, tales como el transporte de pasta de cocaína de un lugar a otro en Colombia o la refinación de base de cocaína para producir clorhidrato de cocaína. Otra lección asimilada del desmantelamiento de los grupos centrales de tráfico y la reactivación de la política colombiana de extradición, fue el hecho de que el envío de narcóticos directamente a los EE.UU. había llegado a ser demasiado peligroso. Las OTD colombianas decidieron que les iría mejor dejando que otras organizaciones tales como las establecidas en México enviaran el producto final a los EE.UU.<sup>50</sup>.

<sup>(49)</sup> Muchos de los que hoy están involucrados en el tráfico de drogas trabajaron para los grandes carteles y aprovecharon su experiencia formando pequeñas organizaciones de "sobrevivientes de la guerra estatal contra las mafias de Cali y de Medellín". "Los Nuevos Narcos". En: *Semana* 8 de mayo del 2000.

<sup>(50)</sup> Darling, Juanita. "Colombia's Drug Cartels Give Way to Smaller, More Flexible Traffickers". En: *Los Angeles Times*. 29 de septiembre de 1996 [entrada por Lexis-Nexus el 30 de junio de 1999].

Por tanto, se puede considerar que la atomización de la industria colombiana de narcóticos es una respuesta deliberada y estratégica de parte de las organizaciones delictivas colombianas al éxito del gobierno en el desmantelamiento de las organizaciones centrales. Sin embargo, esta estrategia trascendió las meras innovaciones tácticas características del aprendizaje de una sola vuelta. Al disminuir el tamaño de las operaciones, al enfocarse en las fases de producción y animar a otras organizaciones a importar narcóticos a los EE.UU., las OTD colombianas transformaron su estructura empresarial y sus actividades delictivas de manera que el potencial de obtención de ganancias se redujo sustancialmente. Esto representó nada menos que un cambio de los objetivos fundamentales que subyacen el comportamiento de las OTD. La reducción del riesgo de exposición a la imposición de la ley se convirtió en el objetivo fundamental hacia el cual se dirigiría el comportamiento empresarial. El aumento de las ganancias al máximo, aunque todavía importante, se consideraría secundario frente a la supervivencia<sup>51</sup>. Al alterar deliberadamente sus metas fundamentales como respuesta a la experiencia, las OTD se involucraron en el aprendizaje de doble vuelta.

En este caso el aprendizaje de doble vuelta ha producido una industria colombiana de narcóticos reestructurada en la cual cientos de organizaciones menores han remplazado una cuantas organizaciones verticalmente integradas. Las organizaciones sobrevivientes no sólo son más pequeñas sino más “planas” que sus antecesoras. Es más, en virtud de su tamaño más pequeño y de su decisión estratégica de enfocarse en menos actividades, las OTD sobrevivientes han reducido su dependencia de los registros de información formalmente documentados. No solamente reducen su exposición a la imposición de la ley sino que la falta de

registros escritos significa que las memorias de las organizaciones tienden a ser más informales. La información referente a los procedimientos y las actividades de la organización se comunica oralmente y se comparte el entendimiento que hay entre los miembros de manera informal.

Las organizaciones más planas y las memorias de las organizaciones informales tienen implicaciones importantes para el aprendizaje empresarial. Tal como se comentó, la información y las decisiones tienden a fluir más rápidamente en una organización plana debido a que pasan por menos niveles de administración. Compartir la información también es más rápido cuando ocurre “de viva voz” entre los miembros que cuando está formalmente documentada. La combinación de las estructuras más planas y las memorias empresariales informales significa que las OTD sobrevivientes tienden a ser más rápidas en el procesamiento de la organización, en la selección y en la conservación de las innovaciones que mejoran la realización de las tareas. En su real sentido, entonces, el éxito del gobierno en el desmantelamiento de las organizaciones centrales ha producido organizaciones narcotraficantes más flexibles y adaptables que sus antecesoras. En una de las más irónicas vueltas de la llamada “guerra contra las drogas”, las empresas de tráfico que han sobrevivido a los esfuerzos del gobierno por destruirlas, se han convertido en la década de los noventa en organizaciones que aprenden.

## CONCLUSIÓN

El presente trabajo representa una explicación inicial del aprendizaje de las OTD. El propósito del autor ha sido el de mostrar que la literatura sobre aprendizaje de las organizaciones contiene visiones relevantes para la comprensión del comportamiento de las organizaciones colombianas de tráfico de drogas. Tal como sus contrapartes, de los sectores “legítimos”

<sup>(51)</sup> Por supuesto que las organizaciones centrales también estaban preocupadas por la supervivencia, pero ésta era secundaria al deseo de aumentar sus ganancias ilícitas al máximo.

de la economía, las organizaciones de narcotraficantes ajustan su comportamiento en respuesta a la experiencia y a la información. Conservan este conocimiento en rutinas, procedimientos y entendimientos intersubjetivos entre los miembros quienes, juntos, constituyen las memorias empresariales de la firmas. En últimas, estas organizaciones delictivas seleccionan y conservan las innovaciones que producen resultados satisfactorios, ya sea que éstos tengan que aumentar las ganancias al máximo o asegurar la supervivencia de la empresa.

Mientras que no todas las OTD sobreviven a los esfuerzos antidrogas del gobierno, las que lo logran tienden a conservar los rasgos empresariales y patrones de comportamiento que les permiten funcionar en entornos hostiles e inciertos. El aprendizaje de la OTD produce empresas más y más sofisticadas en sus operaciones y mas difíciles de eliminar para las autoridades gubernamentales. Esto tiene implicaciones importantes para las políticas antinarcóticos tales como la erradicación de cultivos ilícitos, la destrucción de los laboratorios de procesamiento y la captura de miembros de las organizaciones de tráfico. El aumen-

to del alcance y de la efectividad de estos esfuerzos puede no tener los efectos deseados. El controvertido Plan Colombia del gobierno de Pastrana, por ejemplo, pide que esta política se enfoque en los esfuerzos de erradicación y prohibición en la región del Putumayo infestada de guerrilla y en el establecimiento del control gubernamental (léase militar) sobre esta zona "clave" de la producción de drogas<sup>52</sup>. Pero si la explicación que se desarrolla en este trabajo tiene algún sustento, es probable que las actividades de producción cambien de esta zona a otras regiones de Colombia y Ecuador a medida que las organizaciones de tráfico y los grupos guerrilleros ajusten sus operaciones en respuesta a la intensificación de los esfuerzos antinarcóticos. En vez de destruir la industria de la droga, el Plan Colombia y las iniciativas antidrogas enfocadas a la reducción de insumos continuarán creando un entorno hostil al cual tienen que adaptar las organizaciones sus operaciones y su estructura empresarial para sobrevivir. Mientras el comercio internacional de drogas siga siendo rentable, las empresas establecidas en Colombia se organizarán con el propósito de beneficiarse de este lucrativo negocio.

---

<sup>52</sup>) Presidencia de la República de Colombia, *Plan Colombia: Plan for Peace, Prosperity, and the Strengthening of the State*. <http://www.presidencia.gov.co/webpresi/plancolo/plancin5.htm> [entrada el 2 de junio del 2000].



Bodegón 1. 10 x 1 (acrílico)