

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-
2011**



DIEGO ARMANDO RODRÍGUEZ ORELLANA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA,
PERIODO 2008-2011**

Tesis

Presentada al Consejo Directivo

De la

Escuela de Ciencia Política

De la

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por

DIEGO ARMANDO RODRÍGUEZ ORELLANA

Al conferírsele

El Grado Académico de

LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA

Y el título profesional de

SOCIÓLOGO

Guatemala, septiembre de 2018



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

RECTOR MAGNÍFICO
Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos

SECRETARIO GENERAL
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

DIRECTOR: Lic. Henry Dennys Mira Sandoval
VOCAL II: Licda. Carmen Olivia Álvarez Bobadilla
VOCAL III: Licda. Meylin Valeria Montufar Esquiná
VOCAL IV: Br. Karla María Morales Divas
VOCAL V: Br. Rodolfo Ernesto García Hidalgo
SECRETARIA: Maestra Ana Nineth Burgos Méndez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

EXAMINADOR: Licenciado Manuel Cupertino Rivera Rivera
EXAMINADOR: Maestro Mike Angelo Rivera Contreras
EXAMINADORA: Maestra Ana Nineth Burgos Méndez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PÚBLICO DE TESIS

DIRECTOR: Lic. Henry Dennys Mira Sandoval
SECRETARIA: MSc. Ana Nineth Burgos Méndez
EXAMINADOR: Dr. Jorge Adalberto Ruano Estrada
EXAMINADOR: Dr. Luis Fernando Mack Echeverría
EXAMINADOR: MSc. Ana Nineth Burgos Méndez

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la tesis.
(Artículo 73 del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de
Ciencia Política)

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, treinta de agosto de dos mil dieciocho -----

Con vista en los dictámenes que anteceden y luego de verificar la autenticidad de la certificación de Examen de Suficiencia y/o cursos aprobados por la Escuela de Ciencias Lingüísticas, se autoriza la impresión de la Tesis titulada: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011”** presentada por el estudiante **DIEGO ARMANDO RODRÍGUEZ ORELLANA** carné No. 2009-21495.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Henry Dennys Mira Sandoval
Director Escuela de Ciencia Política




Se envía el expediente
c.c.: Archivo
9/deur

ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día jueves a los cinco días del mes de julio del año dos mil dieciocho, se efectuó el proceso de verificar la incorporación de observaciones hechas por el Tribunal Examinador, conformado por: Doctor Jorge Adalberto Ruano Estrada, Doctor Luis Fernando Mack Echeverría y Maestra Ana Nineth Burgos Méndez del trabajo de tesis: "**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011**", presentado por el (la) estudiante Diego Armando Rodríguez Orellana, carné No. 2009-21495, razón por la que se da por **APROBADO** para que continúe con su trámite.

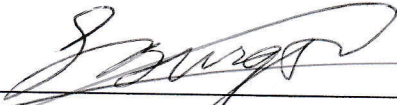
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

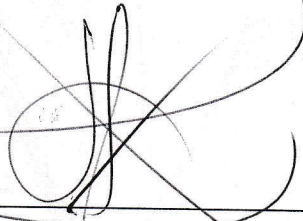

Lic. Boris Abelardo Cabrera Cifuentes
Coordinador de Sociología

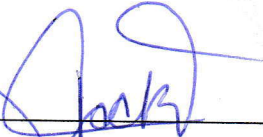
c.c.: Archivo
8c/

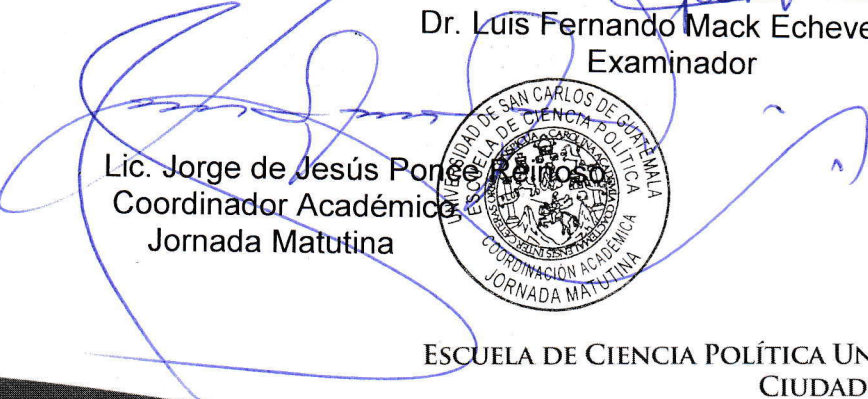
ACTA DE DEFENSA DE TESIS

En la ciudad de Guatemala, el día viernes veinticinco de mayo de dos mil dieciocho, en cumplimiento a lo dispuesto en el punto 7º., inciso 7.7 del Acta 06-263-2018 de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el catorce marzo del año en curso, ante infrascrito Coordinador Académico de la jornada matutina, se realizó la defensa de tesis presentada por **DIEGO ARMANDO RODRÌGUEZ ORELLANA**, carné No. **200921495**, para optar al grado de Licenciado en Sociología, titulada: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011”**, ante el Tribunal Examinador integrado por Maestra Ana Nineth Burgos Méndez y los Doctores Jorge Adalberto Ruano Estrada y Luis Fernando Mack Echeverría. Luego de escuchar y evaluar informe y argumentos expuestos por el sustentante, los miembros del Tribunal Examinador consideraron que para su aprobación deben incorporarse algunas correcciones a la misma.


Msc. Ana Nineth Burgos Méndez
Examinadora


Dr. Jorge Adalberto Ruano Estrada
Examinador


Dr. Luis Fernando Mack Echeverría
Examinador


Lic. Jorge de Jesús Ponce Reinoso
Coordinador Académico
Jornada Matutina




ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, veinte de septiembre de dos mil dieciséis. -----

ASUNTO: El (la) estudiante Diego Armando Rodríguez Orellana, carnet No 2009-21495, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte de **Lic. Emilio Arnoldo Villagrán Campos**, en su calidad de Asesor(a), pase a **Lic. José Efraín Pérez Xicará**, Coordinador de la Carrera de Sociología, para que proceda a conformar el Tribunal Examinador que escuchará y evaluará la defensa de tesis, según Artículo Setenta (70) del Normativo de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dr. Marcio Palacios Aragón
Director Escuela de Ciencia Política



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
7/

Emilio Arnoldo Villagrán Campos

Licenciado en Ciencia Política

Colegiado 1,097

Guatemala, 30 de agosto de 2016

**Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala.**

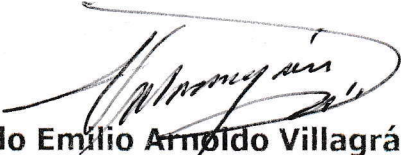
Estimado señor Director:

Con atento saludo me dirijo a usted para informarle que he procedido a asesorar y revisar el trabajo de tesis presentado por el estudiante **DIEGO ARMANDO RODRIGUEZ ORELLANA**, con carne No. **200921495**, titulado **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011**, el cual presenta como requisito académico previo a obtener el título de Sociólogo, en el grado de licenciado.


Por lo anterior, me permito manifestarle que los planteamientos desarrollados son un aporte importante al estudio de la problemática mencionada desde la perspectiva de las Ciencias Sociales.

Por tal virtud me es grato informarle que la investigación presentada por el estudiante **RODRIGUEZ ORELLANA**, tiene las cualidades y requisitos necesarios de un trabajo de tesis, por lo tanto la recomiendo apta para ser presentada al Honorable Tribunal Examinador.

Sin otro particular, me suscribo aprovechando la presente para manifestarle mis más altas muestras de consideración y respeto.


Licenciado Emilio Arnoldo Villagrán Campos
Asesor




Recibido
02/9/2016

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, diecisiete de mayo de dos mil dieciséis. -----

ASUNTO: El (la) Diego Armando Rodríguez Orellana, carnet No. 2009 21495, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador de la carrera de Sociología, pase al (a la) Asesor (a) de Tesis, **Emilio Arnoldo Villagrán Campos** para que brinde la asesoría correspondiente y emita dictamen.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Dr. Marcio Palacios Aragón
Director Escuela de Ciencia Política



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
6/

Guatemala, 16 de mayo de 2016

Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Doctor Palacios:

Me permito informarle que para desarrollar la tesis titulada: "**LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011**", propuesto por el (la) estudiante Diego Armando Rodríguez Orellana, carnet No. 2009 21495, puede **autorizarse como Asesor (a)** al (a la) Licenciado Emilio Arnoldo Villagrán Campos.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. José Efraim Pérez Xicará
Coordinador de Sociología



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
5/


ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, dieciséis de mayo de dos mil dieciséis. -----

ASUNTO: El (la) estudiante Diego Armando Rodríguez Orellana, carnet No. 2009 21495, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador del Área de Metodología, pase al Coordinador de la carrera de Sociología Lic. José Efraín Pérez Xicará, para que **emita visto bueno** sobre la **propuesta de Asesor**.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dr. Marcío Palacios Aragón
Director Escuela de Ciencia Política



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
4/

Guatemala, 13 de mayo de 2016.

Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Doctor Palacios:

Me permito informarle que, tuve a la vista el diseño de tesis, titulado: **"LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011"**, presentado por el (la) estudiante Diego Armando Orellana carnet No. 2009 21495, quien realizó las correcciones solicitadas y, por lo tanto, mi **dictamen es favorable** para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Lic. Werner Enrique Castillo Regalado
Coordinador del Área de Metodología



Se envía el expediente
c.c.: Archivo
3/

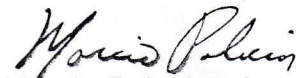
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Guatemala, trece de mayo de dos mil dieciséis. -----

ASUNTO: El (la) estudiante Diego Armando Rodríguez Orellana, carné No. 2009 21495, continúa trámite para la realización de su Tesis.

Habiéndose aceptado el tema de tesis propuesto, por parte del Coordinador de carrera pase al Coordinador del Área de Metodología Lic. Werner Enrique Castillo Regalado, para que se sirva **emitir dictamen** correspondiente sobre el **diseño de tesis**.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Dr. Márcio Palacios Aragón

Director Escuela de Ciencia Política



c.c.: Archivo
2/

Guatemala, 12 de mayo de 2016.

Doctor
Marcio Palacios Aragón
Director
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Doctor Palacios:

Me permito informarle que el tema de tesis: **"LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA, PERIODO 2008-2011"**, propuesto por el (la) estudiante Diego armando Rodríguez Orellana, carnet No. 200921495, **puede autorizarse**, dado que el mismo cumple con las exigencias mínimas de los contenidos de la carrera.

Cordialmente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. José Efraín Pérez Xicar
Coordinador de Sociología



c.c.: Archivo
1/

DEDICATORIA

A DIOS: Gracias padre, porque todo lo que me haz dado te lo debo todo a ti, por iluminar y guiar mi existencia permitiéndome terminar este sueño.

A MIS PADRES: Carmen Amelia Orellana de Rodríguez y José Enrique Rodríguez Sandoval, por ser mis guías y mi soporte. Gracias por todo, este triunfo se los dedico.

A MIS HERMANAS: Milvia Lucrecia y Flor de María, por todo su apoyo.

A MIS SOBRINAS: María Victoria y María del Carmen, por ser la luz que me ayuda a ser una mejor persona.

A MIS ABUELOS: Qué desde el cielo me cuidan, qué en paz descansen, flores en sus tumbas.

A MIS TÍOS: Mis tíos, primos cuñados y demás familia gracias por su apoyo..

A MI ASESOR: Arnoldo Villagran, por haberme brindado su apoyo y acompañamiento en este recorrido.

A LOS LICENCIADOS: Ingrid Rivera, Luis Fernando de León Laparra y Luis Fernando Mack, por toda su ayuda y sus buenos consejos durante en este proceso.

A MIS AMIGOS: Alejandro Acajabón, Diego Godoy, José Miguel Lemus, Miguel Alejandro Alvarado, Melvyn Zuleta y Oseas Emmanuel Sequéc, por todos los momentos vividos y gracias por toda ayuda.

A: La Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, especialmente a la Escuela de Ciencia Política.

A USTED: Especialmente.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS TEÓRICOS	1
1.1 SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE MINTZBERG	2
1.3 LA TEORÍA DE LOS SEIS DE MINTZBERG APLICADA A LOS ZETAS.....	7
CAPÍTULO II	13
2.1 ANTECEDENTES.....	13
2.1.1 LA EXPANSIÓN DE LOS ZETAS.....	17
2.2 SITUACIÓN ACTUAL	25
2.2.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE TRAFICANTES DE DROGA?	25
2.2.2 ¿CÓMO SE ESTRUCTURAN LAS ORGANIZACIONES DE TRAFICANTES DE DROGAS?	30
2.2.3 REDES DE TRAFICANTES DE DROGA.....	37
CAPÍTULO III	41
3.1 REDES DE ALIANZA DE LOS ZETAS.....	41
3.1.1 LA ESTRUCTURA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA.....	46
3.1.2 RED OPERATIVA DE LOS ZETAS	50
CAPÍTULO IV.....	53
ANÁLISIS RETROSPECTIVO	53
4.1 LAS OPERACIONES ESTATALES CONTRA LOS ZETAS.....	53
4.1.1 EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES ESTATALES	59
4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS	82
DIAGRAMA 1	82
DIAGRAMA 2.....	83
DIAGRAMA 3.....	84
DIAGRAMA 4.....	85
DIAGRAMA 5.....	86
DIAGRAMA 6.....	87
DIAGRAMA 7.....	88

DIAGRAMA 8.....	89
DIAGRAMA 9.....	90
DIAGRAMA 10.....	91
DIAGRAMA 11.....	92
DIAGRAMA 12.....	93
DIAGRAMA 13.....	94
MAPA 1.....	95
MAPA 2.....	96
Tabla de Excel sobre las noticias codificadas del periódico Prensa Libre, en los años 2008-2011.....	97
Fotografía de las noticia sobre el narcotráfico en el Periódico Prensa Libre, año 2008.	98
Fotografía de las noticia sobre el narcotráfico en el periódico prensa libre, año 2009.	99

LISTA DE ACRÓNIMOS

GAFES (Grupo Aeromóvil de Fuerzas Especiales)

OTD (Organización de Traficantes de Droga)

PNC (Policía Nacional Civil)

SNS (Sistema Nacional de Seguridad)

INTRODUCCIÓN

Los Zetas fueron un grupo que operó en el país en los años 2008 al 2011 desde que ingresaron a Guatemala en diciembre del 2007 se asentaron en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz, por su cercanía con México y fácil acceso a la ciudad capital.

Esta organización contó con una estructura organizativa completa desde líneas de mando hasta personal encargado de la logística de las operaciones. Esta estructura funcionó en Guatemala por tres años, luego el Estado llevó a cabo varias acciones para evitar su expansión. La estructura tuvo como líder a David Estuardo Gaytán González, él fue el líder de la organización hasta el año 2009 que fue capturado y la organización cambió de líder y del 2009 hasta el 2011 fue Flavio Méndez Santiago alias "Z-200".

El informe que se presenta continuación es el resultado de la investigación de tesis sobre el tema la estructura de los Zetas en Guatemala en el periodo 2008-2011. La investigación se dividió en cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

El primer capítulo contiene el abordaje teoría como es la teoría de los seis de Henry Mintzberg, que fue la teoría base para estudiar la estructura organizativa de los Zetas desde la perspectiva de la administración y desde la sociología de la organización desde la teoría de Mario Krieger, Federick Desroches y Gustavo Velázquez Mastretta.

El segundo capítulo, aborda los antecedentes de los Zetas desde sus inicios en México, como los guardaespaldas de Cárdenas Guillen para convertirse en un grupo armado que incursionó en Guatemala en el año 2007, para el año 2008 ya estaban en proceso de asentamiento y que en el 2010 el estado llevó a cabo una serie de acciones para detenerlos.

El tercer capítulo, se refiere las diferentes redes de alianzas que los Zetas construyeron en Guatemala para apoderarse de las rutas del trasiego de droga que existen en el país, esta red estuvo conformada por capos locales así como de pandilleros que operaban en la ciudad capital; en este capítulo se estudia cómo fue que la red de los Zetas

operó desde Zacapa e Izabal, para llegar a casas de seguridad en la ciudad capital, para luego ser trasladada hasta las zonas fronterizas del país.

El cuarto capítulo, es el análisis retrospectivo en el cual se estudian las acciones que llevó a cabo el Estado de Guatemala para evitar que los Zetas continúen su expansión, esta operación tuvo lugar en el área de Cobán en el Municipio de Alta Verapaz, este capítulo cuenta con un análisis teórico de la estructura de los Zetas.

Al final de la investigación se encuentran las conclusiones a las cuales se llegó luego de la investigación realizada.

En los anexos se encuentran diez diagramas de elaboración personal que demuestran cómo se estructuraron los Zetas desde el 2008 al 2010 y cómo se crearon sus redes de información con los capos locales, además del diagrama de Henry Mintzberg aplicado a la estructura de los Zetas en Guatemala. Además de dos mapas de InSight Crime que demuestran las rutas de los Zetas y sus áreas de operaciones.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1 SOCIOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Este estudio se abordó desde sociología de la organización, área de la sociología que estudia las organizaciones, la sociología de la organización tiene dos puntos de análisis los cuales son la estructura y la comunicación. Con lo que se pretende estudiar cómo se estructuró la organización en Guatemala así cómo crearon sus redes de alianzas con los capos; desde las redes de comunicación se estudió la forma en la cual estos capos crearon redes de inteligencia por medio de las cuales los capos adquirirían información sobre lo que sucedía afuera de la organización; estas redes de información estaban conformadas por vendedores ambulantes, prostitutas, choferes de buses e incluso miembros de entidades estatales.

Gustavo Velázquez Mastretta define a la sociología de la organización como “un estudio sistemático de los grupos y sociedades que construyen los seres humanos (empresas e instituciones) y de la forma en que estas relaciones afectan sus actitudes y comportamientos” (2005, p. 29). La sociología de la organización estudia a las organizaciones desde dos puntos de análisis construcción y lenguaje.

Según Desroches, "el tráfico de drogas, es una actividad que involucra muchas actividades como los son la importación, el cultivo, la distribución y la venta de droga, es por ello que este tipo de organizaciones necesitan una estructura y una división del trabajo” (2005, p. 35) ya que son varias actividades en distintos países, es por ello que se necesita mucha coordinación y una red de actores que puedan trabajar en tiempo real al momento del envío de los paquetes de droga; la mayoría de este producto lo trafican los carteles mexicanos hacia los Estados Unidos.

Renata Mayntz define una estructura como “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo” (1980, p. 15) una estructura es concebida como un todo en la que sus partes aunque estén dispersas forman parte de la misma organización. En el caso de los Zetas, al separarse de su centro de poder, el Cártel del Golfo crearon su propia estructura cimentada en su construcción social en Guatemala.

Estos cárteles funcionan como una red, donde muchas personas están involucradas en estos negocios ilícitos tanto civiles como personas del Estado, donde se ha llegado a la Cooptación del Estado, “se habla de cooptación para resaltar la “alineación” o “coordinación” de intereses de los agentes públicos y privados, como se observa en la cooptación inter-organizacional corporativista” (Burt, Christman y Kilburn, 1980 en Garay Salamanca 2012 p.21).

Una red puede definirse según Jan Van Dijk (2006, p. 24) como: “una colección de vínculos entre elementos de una unidad. Los elementos son llamados nodos. Unidades son llamadas comúnmente sistemas. El número más pequeño de elementos son tres y el de menor número de vínculos son dos. La red es un sistema complejo de organizaciones en una sociedad”.

Mario Krieger define un grupo como: "El hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo" (2005, p. 6).

1.2 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE MINTZBERG

Mintzberg indica que hasta las organizaciones más simples dependen de una organización para coordinar el trabajo y lo más importante son los trabajadores que en una organización pequeña son autosuficientes. "Si la organización crece, sin embargo, adapta una nueva división del trabajo para sus trabajadores, necesita incrementar su nivel de supervisión" (1979, p. 18) cuando la organización crece es cuando necesita un “gerente” o alguien que coordine el trabajo de todos los trabajadores. Mientras más crece la organización

es necesario tener más personal así como más personas que se encarguen de supervisar todo el trabajo y se empieza a crear el nivel jerárquico en la organización.

Toda organización antes de expandirse debe tener una estandarización previa en la cual se creen los estándares para poder llegar a una buena división del trabajo. Los Zetas como cualquier organización, antes de poder separarse del Cártel de Golfo debieron en un primer momento tener a un grupo amplio de agentes los cuales seguían a un líder "manager" que los coordinaba y en segundo lugar debían tener independencia económica del cártel para poder comprar armas y adjudicarse una serie de contactos propios para poder operar por ellos mismos.

Mintzberg menciona seis partes básicas de una organización "en primer lugar el gerente, el cual se divide en dos grupos, los que están en primer lugar en la línea jerárquica junto con su propio personal y su ápice estratégico; los que se encuentran en el núcleo de operaciones forman la línea media, luego se encuentra la tecno-estructura y el personal de apoyo" (1979, p. 21) (ver diagrama 1, p. 82).

Cada una de estas partes jugó un papel esencial en la organización de los Zetas, principalmente el ápice estratégico y la tecno-estructura, son estas partes de la organización las que se encargaron de la estandarización de las funciones; esto significa que es esta parte de la estructura fue la encargada de dividir el trabajo, de coordinar los embarques de droga provenientes de Colombia hasta su paso por Guatemala y proteger la mercancía hasta que esta llegara a su lugar de destino; esta área de la organización era la encargada de la logística.

Mintzberg indica que el núcleo de operaciones era la parte de la organización que se encargó de posicionar a los miembros de una organización en el lugar que les corresponde en la línea productiva; los operadores realizaron sus labores en cuatro áreas específicas: 1) la seguridad de la información o de los materiales que utilizará la empresa para realizar la producción; 2) transformar los elementos que entran en productos para el mercado; 3) destruir los productos y 4) proveer soporte a los productos.

El ápice estratégico, es la parte de toda organización en la cual se encuentran los jefes, gerentes, son estas las personas que se encargan de la organización a un nivel más alto (nivel administrativo); según Mintzberg "el ápice estratégico está encargado de que la organización realice su misión de forma específica y también vela por las necesidades de todas aquellas personas que controlan la organización" (1979, p. 25).

Otra de las funciones que cumplen es crear relaciones entre los gerentes y personas ajenas a la organización, es el área que se encarga de crear las redes de influencias, las redes de comunicación; además funcionan como punto de contacto entre los gerentes, las redes de comunicación y de los contactos del ápice estratégico y de la línea media. Esta área se encarga de las estrategias de la organización, estas estrategias se crearon mediante la relación entre los narcotraficantes y el ambiente en el que se desarrollaron las tareas.

La tecno-estructura, es el área de analistas quienes se encargan de la organización efectiva de otros trabajadores, esta parte de la organización se encarga de realizar la organización de los trabajadores según las necesidades del ambiente, se encargan del control, estandarizando y estableciendo patrones para la organización. Mintzberg indica que existen tres formas de estandarización: "analistas de estudio, analistas de planificaciones y control quien estandariza la producción y el analista de personas" (Ibídem, p. 31).

El personal de apoyo, su función es proveer ayuda cuando la organización crece y crea varias unidades, todas ellas especializadas y cada una de estas áreas tiene un personal de apoyo. El personal de apoyo se encuentra ligado a línea media como con el ápice estratégico y en las organizaciones más pequeñas se puede encontrar en las unidades más estandarizadas.

Toda organización tiene una estructura que la sostiene, donde existen líneas de trabajo además de contar con una red encargada de la comunión entre los miembros, "una organización no muestra relaciones informales, presenta una imagen apropiada de la división del trabajo, muestra qué posiciones existen en la organización, cómo están organizadas por unidades y cómo una autoridad formal está al mando de ellas" (Ibídem, p. 37).

En toda organización es necesario tener una "red de información", Mintzberg indica que estas redes de comunicación se llevan a cabo en la empresa de forma informal e indica que "existen centros de poder que no son reconocidos oficialmente; alcanza redes informales de comunicación y algunas veces evaden los canales regulares; y tienen procesos de decisiones para la organización independientes al sistema" (1979, p. 46), muchas veces las redes de información van más allá de una relación entre los miembros de un área de trabajo o de una línea de mando sino que van más allá de las relaciones laborales para crear una mayor red de información para la organización.

Este ejemplo que proporciona Mintzberg en su libro, es un ejemplo de una red de comunicación informal, basado en el estudio realizado por Pfiffener y Sherwood sobre la comunicación informal en una municipalidad.

Mintzberg indica que para que una organización se vuelva exitosa la comunicación se vuelve parte vital para su desarrollo. "la red de comunicación informal puede ser pensada como un set de canales informales conectados por (centros nerviosos) individuales que están detenidos en los bordes de la canales" (1979, p. 51); esto significa que existen personas que se encuentran en los bordes de cada segmento de la red para poder trasladar la información a otros miembros de la red. Esta red se puede dar desde los trabajadores de la red hacia los supervisores o puede ser también de un gerente hacia unos trabajadores directamente. Los cruces o los nodos en los canales de comunicación son los "centros nerviosos", éstos individuos son quienes recolectan información desde los diferentes canales y los cambian a otros de forma selectiva (ver diagrama 2, p. 83).

El diagrama No. 2 muestra cómo las redes de comunicación "informales" llegan a formar parte entre todos los miembros de una organización, por el hecho de saltarse las líneas de mando muchas veces la comunicación llega a ser más fluida entre los trabajadores. La importancia de la comunicación formal e informal lleva a la conclusión de que muchos de los trabajos realizados en una organización pasan por el canal de la comunicación informal, porque los canales formales son muy lentos y son muy limitados, la comunicación informal, es la forma en la que los seres humanos en sociedad se desenvuelven mejor, es por ello que es mejor tener un trato más "familiar" con las personas.

Las organizaciones antes de asignar los puestos a sus trabajadores tienen que llevar a cabo una capacitación y un adoctrinamiento para reforzar el comportamiento de sus trabajadores, la capacitación se refiere al proceso por medio del cual el trabajador debe adquirir las habilidades y conocimientos que son requeridos para un trabajo. El adoctrinamiento se refiere al proceso en el cual las normas de una organización son adquiridas.

La capacitación es según Mintzberg “un cuerpo de conocimiento y un grupo de habilidades de trabajo, son racionalizados y se convierten en factores simples de una organización; éstos son fáciles de aprender y luego son relacionados a un comportamiento formal y que requiere una coordinación” (1979, p. 95). En el caso de lo Zetas este proceso de “capacitación” se realizó en un primer momento con el adoctrinamiento de los nuevos reclutas (personas que no eran parte de las fuerzas especiales, pero formaron parte de las filas de los Zetas) para que conocieran como utilizar armas de asalto como de tácticas operativas.

La idea de una “capacitación” para los nuevos miembros de la organización es aplicada a muchas organizaciones donde se requiere que las personas cumplan con ciertas roles o conocimientos previamente adquiridos, pero en otras organizaciones existe el rol de “aprendiz” y “maestros” donde no se requiere ningún conocimiento de parte del nuevo trabajador, sino que todo el conocimiento es adquirido por imitación por parte del “aprendiz”.

Por su parte el adoctrinamiento está más enfocado a la forma en la que un nuevo miembro acepta un nuevo sistema de valores, normas y un comportamiento que le es requerido en la nueva organización y se podría decir, también, que es " el nivel de uso de un patrón con el cual una organización formalmente socializa sus miembros para sus propios beneficios” (1979, p. 97).

Para Mintzberg el ambiente juega un papel muy importante para el desarrollo de una organización, el ambiente es todo lo externo a la organización, como la tecnología, la naturaleza de los productos, clientes, competidores, ajustes geográficos, económicos, y políticos. Existen cuatro características del ambiente que toda organización debe tener en cuenta: la estabilidad, complejidad, diversidad de mercado y hostilidad.

La primera característica es la estabilidad donde una organización puede medirse según Mintzberg en estable o dinámica “una variedad de factores pueden hacer un ambiente dinámico, incluyendo un gobierno inestable; cambios impredecibles en la economía; cambios en la demanda de los consumidores” (Ibídem, p. 268). El ambiente es estable cuando el gobierno y la economía de un lugar no cambian inesperadamente, esto hace que la organización se mantenga operando de forma regular. La segunda característica es la complejidad, el ambiente es complejo cuando la estructura tiene un conocimiento complejo sobre productos, consumidores; un ambiente es simple cuando el conocimiento de las personas que están en la estructura es simple sobre los productos que se producen.

La tercera característica es un ambiente de diversidad de mercado, según Mintzberg la diversidad de mercado puede ser integrada o diversificada, el ambiente es diverso cuando existe una fuerte demanda de los productos que ofrece la organización. “La diversidad del mercado afecta a la estructura hasta la tercera variable, la diversidad del trabajo que se realiza” (Ibídem, p. 269). Al tener un mercado amplio la organización tiende a realizar su división de trabajo según el nivel de especialización de sus miembros. La cuarta característica es la hostilidad, un ambiente es hostil cuando existe competencia entre las diferentes empresas que comercializan un mismo producto en un mismo lugar.

Existen 2 tipos de ambientes el estable y el dinámico. El estable brinda cabida a crecer y a centralizarse, una estructura burocrática, una organización clásica y brinda la posibilidad de estandarizar la coordinación del trabajo y cuando un ambiente es dinámico la organización requiere flexibilidad de estructuras orgánicas pero su poder puede permanecer centralizado.

1.3 LA TEORÍA DE LOS SEIS DE MINTZBERG APLICADA A LOS ZETAS

Los Zetas formaron parte de la cuarta estructura que sería *Una estructura multidivisional*, los Zetas tuvieron que expandirse con las medidas optadas por Felipe Calderón en 2007 además de la búsqueda de nuevos espacios para poder operar. Como lo indica Mintzberg es una forma de organización cuasi-autónoma, esto significa que cada una de estas sub-redes opera de forma autónoma en sus respectivas áreas, pero están bajo una administración central, que estaría en México.

Es necesario entender que la estructura multidivisional, ocurre porque existe un quiebre en la estructura, esta es la burocrática y al estar esta desintegrada tiende a dividirse la organización, en el caso de los Zetas esta desintegración se da desde el Cártel del Golfo al ser una parte operativa de la organización, al verse este cártel en la necesidad de expandir sus operaciones esto debido a que el presidente Calderón tomó medidas en contra de los cárteles en 2007.

Los Zetas fueron enviados a Guatemala para expandir el poderío del cartel de Golfo, esta organización al verse lejos de su centro de operaciones comenzó a crear sus propias redes de información, a adquirir sus propios recursos y principalmente se empezaron a apoderar de las rutas de la droga del país. Para el año 2008 ya poseían la ruta del golfo así como la colaboración de los principales capos locales como lo eran los Lorenzana y Overdick.

Cada una de estas sub-redes cuenta con una estructura propia, un factor que marca el desarrollo de una estructura multidivisional es la condición del mercado; el tráfico de droga en Guatemala, estaba monopolizado por las familias tradicionales los Zetas encontraron en el país una nueva fuente de ingresos propios para poder operar. Al verse oprimidos por las acciones de Calderón en México; los Zetas deciden expandir su poderío hacia Guatemala, en donde gracias a ex-kaibiles logran ingresar a la zona de Alta Verapaz, es en este momento en el que se crea la separación entre el centro de mando y las sub-redes de los Zetas, al estar en otro país sus líderes debían tomar las mejores decisiones de forma autónoma, sin dejar de obedecer las órdenes del centro de mando entre el 2008-2010.

“La forma multidivisional se le llama a descentralización de los límites paralelos en una variedad vertical” (Mintzberg, 1970, p. 381), la expansión de una organización se lleva a cabo gracias a la descentralización de sus actividades; al querer obtener la ruta guatemalteca iba a ser más rentable el tráfico de droga así como iba a evitar que se llevaran a cabo tumbes por los Mendoza durante el paso de la droga.

Lo que llevó a los Zetas a convertirse en un cártel sucedió como lo indicó Mintzberg “los cuarteles generales delegan el poder a los líderes de las sub-divisiones, podría

detenerse, y cada división podría, por cierto, emerger como una organización independiente” (Ibídem, p. 382) al darle el poder de vigilar el paso de la droga esto hizo que los Zetas empezaran a tener mayor independencia en sus acciones así como en el cobro del piso a las organizaciones locales en México y Alta Verapaz.

Los Zetas al convertirse en un cártel utilizaban también la forma multidivisional, ya que su forma de expandirse era por medio de pequeñas incursiones o envío de miembros de la organización a otros lugares, en el caso de Guatemala a los departamentos, para insertarse en la comunidad y con ello crearon un sistema de estandarización como lo denomina Mintzberg que no es otra cosa más que una forma de estandarizar la producción y un parámetro para medir la calidad de la producción, esto se llevó a cabo cuando los Zetas adquirían más adeptos así como cuando ellos obligaban a los campesinos para que vendieran sus tierras.

La principal forma por la cual los centros de mando pueden mantener el control en sus sub-redes sería por medio del monitoreo de estas áreas de operaciones. Mintzberg menciona dos formas por las cuales se lleva a cabo el monitoreo: 1) una forma estandarizada de actuar de la organización y 2) una estandarización simple e integrada, que se basa en el logro de metas.

Los Zetas como una OTD, se ejemplificaría como cada una de las personas que están encargadas del paso de la droga desde que llega a El Salvador; hasta su llegada a las casas de seguridad, cada una de esas personas debe cumplir una función indispensable para que esto se lleve a cabo. Desde las personas que organizan el transporte de la droga vía aérea desde Colombia, hasta las personas que vigilan el traslado de la mercadería vía terrestre hasta una casa de seguridad en Alta Verapaz; y el segundo sería esas metas deben ser medibles, esto significa que por ejemplo de diez mil paquetes de cocaína que transitaron por el país al menos el noventa por ciento llegó a los Estados Unidos y el otro diez por ciento quedo en los países de tránsito en concepto de “pago en especie” para que las OTD las distribuyeran en los países, en este caso de Guatemala en la Ciudad Capital y en otros departamentos.

En la forma organizativa multidivisional, la comunicación entre el centro de mando y las redes es muy importante ya que crea una relación entre los miembros de la organización y la forma en la que se están llevando a cabo sus logros y objetivos, esta división del trabajo tiene como objetivo el control de las operaciones y determinar las estrategias que son mejores para lograr los objetivos, con respecto a los Zetas esto estaría relacionado con la construcción de las redes internas de operaciones entre los capos locales y los miembros de las Zetas cada red tenía a un encargado de operaciones y cada una de estos tenía que construir su conocimiento del área de operaciones así como de la construcción de contactos y de cooptar a las autoridades para que les permitieran operar en sus departamentos.

Lo más importante para esta organización sería reducir costos y maximizar ganancias, esto significa que los Zetas trataban de maximizar sus ganancias como organización, al tener las rutas de todo el país así podrían operar sin ser interrumpidos por otros tumbes.

Un hecho que propició la división del tipo de organización multidivisional es la diversidad del mercado, en esta condición se estudia el servicio que se brindará, el cliente y la región; para los traficantes de drogas el servicio sería proveer de narcóticos a los consumidores en los Estados Unidos de Norteamérica para ello tienen que crear una ruta para enviar estos productos desde Colombia hasta los USA, para ello crearon alianzas entre los distintos países de tránsito de la droga por ejemplo Colombia, Centroamérica y México para con ello tener un sistema multidivisional para que todos los miembros trabajen a tiempo real para mantener su mercado y a sus consumidores satisfechos; para ello crean distintas redes para que estas estén en distintos países para poder operar sin ser molestados por las autoridades de cada país, es por ello que esas organizaciones cooptan a los Estados para poder operar libremente.

Para Mintzberg la edad y el tamaño de una organización son importantes y es por ello que él divide esta condición para la multidivisionalidad en dos: expansión y alianzas. Con respecto a la red de los Zetas ambas condiciones se cumplen, porque desde el 2007 iniciaron con el proceso de expansión por el país con el fin de obtener las principales rutas del tráfico de droga como lo sería la ruta del norte y del oriente del país para traficar la droga libremente y así evitar los tumbes de los clanes locales que traficaban con la droga, desde

ahí creó una red de alianzas hasta lograr tener el control de la ruta desde El Salvador hasta Alta Verapaz.

El poder vendría a ser el elemento que complementa la estructura multidivisional, según sea el poder que utilicen así será el nivel de adeptos y de facilidad que tendrán para lograr su objetivo.

Al estar dividida la organización del Cártel del Golfo esto creó que los Zetas se convirtieran en una organización con capacidad de auto-sostenerse; para operar de forma aislada al centro de mando sus líderes crearon sus propias reglas con ello cambiaron su estructura y se volvieron un cartel autónomo: con sus propias alianzas y redes de comunicación entre sus miembros (ver diagrama 12, p. 93).

Según la estructura proporcionada por Henry Mintzberg, se logró posicionar a los principales miembros de los Zetas en esta figura, quienes son: en el ápice estratégico se encuentra David Estuardo Gaytán González “Comandante Tlacua” quien era el líder de los Zetas en Guatemala, como parte de la línea media se encuentran quienes según Mintzberg son los segundos al mando de la organización, en esta posición se encuentran Daniel Pérez Rojas alias “el cachetes” quien se creía que era el segundo al mando de los Zetas; a “Z-200” quien era el encargado de reclutar jóvenes desde México hasta Honduras para que operaran con los Zetas además de ser el encargado de la masacre de los jornaleros en Petén; Otto Herrera quien formó parte de la expansión de los Zetas en la parte de Izabal; Víctor Hugo “el amarillo” quien llevó a cabo la masacre en Huehuetenango y Gerardo Jaramillo quien fue el encargo de la logística de la masacre de Petén además de haber coordinado varios crímenes en Zacapa y Chiquimula.

En el ala izquierda del diagrama de Mintzberg (ver, diagrama No. 3) en la tecno-estructura se encuentran Oscar Tiul y Ludwig Alberto Celada Galdámez, quienes eran los encargados de la logística de los Zetas en Guatemala así como de coordinar el envío de paquetes con droga desde Colombia luego de que fuera capturado así como de la expansión de los Zetas por el territorio. En el ala derecha se encuentra el staff de apoyo aquí se encuentran los capos locales quienes operaban junto a los Zetas para traficar la droga hacia los Estados Unidos de Norteamérica, así como de brindar las redes de comunicación para

cooptar a las autoridades municipales y operar de forma libre por las zonas fronterizas así como para operar fuera del país.

En la parte inferior de la figura se encuentra el núcleo operativo, este se encuentra integrado por los miembros de la organización que tienen funciones específicas, como por ejemplo los agentes de la PNC quienes se encargaban de vigilar el paso de los cargamentos como los denominados “halcones” así como las personas que les proporcionaban armas, impunidad ante los tribunales de justicia si como los miembros de la organización que se encargaban de impartir el miedo en las distintas operaciones de los Zetas y las personas que formaban parte de su red de comunicación.

Como indica Mintzberg, “una organización se desarrolla como un conjunto completo de sets que buscan la unión de individuos, que pueden incorporarse a la estructura formal” (1979, p. 161). Las uniones entre las organizaciones es un término para la construcción de las organizaciones, ya que la división de estos agentes externos vuelve más fuerte a la organización.

Como toda organización los Zetas tenían una organización vertical, donde las órdenes provenían del “Comandante Tlacua” quien era su líder, esta organización también operaba en forma de red, los proveedores de la droga eran en su mayoría colombianos. Al no tener un área de operaciones específica, la red operaba en varios países de forma continua, es por ello que los Zetas operaban en forma de red donde enviaban miembros de la organización para que se insertaran ciertas zonas y así adquirían miembros; así también en las zonas donde podían tener casas de seguridad. Esta red se extendió desde Colombia a Honduras, El Salvador y Guatemala donde controlaron las principales rutas de tráfico de droga; para luego llegar a Tamaulipas y luego al país de destino como lo eran Estados Unidos y Canadá.

CAPÍTULO II

2.1 ANTECEDENTES

Las OTD tienen características operativas transnacionales, esto significa que tienen varias estructuras en distintos países. Principalmente las OTD mexicanas que tienen presencia en Colombia, Perú, Argentina, Brasil, Venezuela, Guatemala y El Salvador. Estas organizaciones funcionan como una red social, donde las relaciones entre miembros dispersos, en otros países o viajes de reconocimiento, hace que llegue a un país, se inserten en la comunidad y obtengan adeptos para formar parte de su organización. Muchas veces estas redes pueden llegar a esferas estatales. Las OTD mexicanas tienen presencia en España e Italia.

El Cártel del Golfo, fue creado en los años 70's, realizaron operaciones para trasiego de cocaína en los años 80's y 90's. Según Dennis McCarthy "la principal importancia de la década de los 80's por la emergencia de 2 momentos curiales: el cambio de México como la ruta principal de tránsito de drogas ilegales hacia Estados Unidos de Norte América desde el sur; y la aparición a larga escala de organizaciones criminales en México" (McCarthy, 2011, p. 122). El Cártel del Golfo es una OTD que opera en múltiples estados de México, su centro de operaciones es Tamaulipas, hasta el Estado de México, Distrito Federal, Puebla; además de toda la costa del Golfo de México. Según José Francisco Gómez "incluso cuenta con presencia en Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas" (Gómez en Garay Salamanca, 2012, p. 166).

En un primer momento los Zetas formaron parte de las filas del Cártel del Golfo, ya que en los años 90's el líder del grupo en esa época Osiel Cárdenas Guillen deseaba proteger su negocio de otros carteles rivales. Es por ello que él reclutó a un grupo de soldados del Grupo Aeromóvil de Fuerzas Especiales (GAFES); estos soldados cumplían con los conocimientos en armamento y tácticas especiales que Cárdenas necesitaba para su organización criminal y su característica principal: controlar territorios.

Estos soldados fueron entrenados en un primer momento en la Escuela Militar de las Américas, su entrenamiento se basaba en operaciones contra-insurgentes, en aprehensión y

localización de traficantes de drogas. Con entrenamiento en tácticas especiales, conocimiento sobre las zonas del territorio mexicano fueron una excelente opción para ser el contingente de seguridad de Cárdenas así como sus sicarios.

Cárdenas seleccionó a los mejores reclutas como Lieutenant Arturo Guzmán Decena y esta persona junto a otros 30 desertores de las fuerzas especiales, quienes fueron contratados con mejores sueldos que los que obtenían en el gobierno mexicano. A los compañeros de Decena, se les denominó el "Narco Ejército" en un primer momento únicamente se encargaban de proteger a Cárdenas, para luego convertirse en una pieza fundamental de la organización, este grupo se convirtió en los sicarios de la organización (ver diagrama 3. p. 84).

Según De Amicis "El rol de los Zetas se expandió en el Cartel del Golfo, a recolectar, proteger el paso de la cocaína y las zonas que eran conocidas como rutas de paso de tráfico. Los enemigos del Cártel del Golfo fueron asesinados violentamente y ejecutados de forma salvaje por el "Ejército del Narco (Los Zetas)" (De Amicis, 2011, p. 1). El primer papel de los Zetas, fue de ser los guardaespaldas de Osiel Cardenas Guillen porque ellos tenían características y conocimientos necesarios para proteger al capo en los años en los que el cártel se estaba expandiendo por México.

Guzmán Decena era conocido como (Z-1), que era el principal guardaespaldas de Cárdenas, Roger González Pizana (Z-2) y Heriberto Lazcano (Z-3). "En 2007, Lazcano fue líder de los Zetas y fue considerado uno de los 50 hombres más poderosos del mundo" (De Amicis, 2011, p. 2). Los primeros miembros eran únicamente parte de los GAFES, tenían como principal objetivo proteger a Cardenas Guillen de los otros cárteles de la droga que operaban en México.

Desde sus inicios los Zetas tuvieron una estructura de mando de orden militar lo cual los convirtió en una estructura con una organización disciplinada y conocimiento en actividades especiales, para proteger a Osiel Cárdenas Guillen y luego para neutralizar a los grupos delincuenciales que operaban en las zonas fronterizas de México-Guatemala.

"Los Zetas son considerados como la más disciplinada y la más ruda de las Organizaciones de Traficantes de Drogas que operan en México, basado principalmente en su pasado militar y es por ello que obtuvieron mucho territorio en México y América Central" (Dudley en Olson, 2010, p.65). Cardenas Guillen tuvo a bien crear un grupo élite para que los protegieran, formado principalmente de ex-miembros de fuerzas especiales tanto de México como de Guatemala. Este hizo que los miembros de la organización cumplieran con ciertas características, relacionadas al manejo de armas así como de conocimientos sobre tácticas especiales, capacidad de adaptación a distintos ambientes; es por ello que los Zetas eran un fuerza capaz de adaptarse a cualquier ambiente sin ningún problema, tanto en bosques como en ciudades.

"Desde prisión Cárdenas adquirió rápido el liderazgo y compró cargamentos de cocaína. Este incremento aceleró el proceso que ya estaba en movimiento: Más dinero significa más tropas y más territorio, y lo siguiente fue la expansión hacia Guatemala" (Dudley, 2011, p. 4). Cuando les asignaron nuevas tareas a los Zetas luego del arresto de Cárdenas en 2003, se vieron en la responsabilidad de expandir el número de sus miembros, sus actividades cambiaron de vigilar el tráfico de droga a, recolectar "Piso"¹, secuestro, robos, trata de blancas y apuestas. Esto les permitió su propio crecimiento y expansión, al llegar a Guatemala simplemente repitieron el mismo proceso para poder adquirir armas y compra de viviendas.

Según Dudley existe una conexión entre el cártel de los Urabeños² y el cartel del Golfo, esto creó la primera conexión entre los Zetas y los carteles colombianos. Algo que colaboró con la expansión de los Zetas en Guatemala fue que a pesar de ser pocos miembros los que ingresaron el país; tenían suficiente expansión territorial y control de producción que hacia que logran adquirir adeptos.

A inicios del 2007, los Zetas se movilizaron desde Oaxaca Chiapas y hacia otras ciudades del sur del México y luego se movilizaron hacia norte de Guatemala, donde

¹ Piso: Es el pago que los delincuentes le hace a un Cártel para operar en su territorio.

² Formaron parte del grupo armado más poderoso de las Autodefensas Unidas Colombianas (AUC), operaban en el borde panameño, tenían acceso en ambas costas.

atacaron a ciudadanos de pueblos olvidados por el Estado. Para el año 2008, según Olga Rodríguez “los Zetas operaban en las 28 ciudades más importantes de México. Mientras otros carteles se preocupaban por mantener las fronteras marítimas (Costas del Pacífico); y la frontera norte como rutas de tránsito, los Zetas hacían cientos de millones de dólares por extorsión y tráfico de bienes que transitaban desde Guatemala” (Rodríguez en Sullivan, 2012, p. 13).

“La organización criminal funcionó bajo este esquema hasta principios del 2010, cuando sucedió lo que siempre se advirtió: el grupo de sicarios se rebeló contra sus creadores por la dirección del cártel” (Gómez en Garay Salamanca, 2012, p. 166). Luego de este quiebre en la organización el Estado de Tamaulipas se sumió en una ola de violencia, “un comando especial de los Zetas asesinó a políticos del Partido Revolucionario Institucional (PRI): Rodolfo Torre Cantú y Enrique Blackmore que tenía acuerdos con el Cártel del Golfo” (Ibídem, 2012).

Al cártel del Golfo y a los Zetas se les denominó “La Compañía”, esto fue en año 2001; esta OTD, traficó la droga desde “Colombia y Venezuela utilizando a Panamá y Guatemala como puntos de paso y utilizaban como corredores de paso los Estados de Tamaulipas, Coahuila, Nuevo León y Veracruz” (McCarthy, 2011, p. 122). Al ser una estructura internacional el Cártel de Golfo colocó a sus guardaespaldas como los encargados del tránsito de la droga que tenía como destino los Estados Unidos de Norte América y Canadá (ver diagrama 4, p. 84).

Los Zetas originalmente reclutaban militares activos y ex militares, por su conocimiento en armas, además del acceso potencial a redes locales con criminales de bajo perfil y a más redes de corrupción.

“Los jefes visibles del Cártel del Golfo, en noviembre de 2012, eran Jorge Eduardo Costilla, *el Coss*, y Antonio Ezequiel Cárdenas Guillén, *Tony Tormenta*”(Gómez en Garay Salamanca, 2012, p. 166). Debido a las constantes reestructuraciones de las OTD, es complicado ya que durante el 2010-2011 se llevaron a cabo varias capturas o asesinatos entre las guerras entre los cárteles.

A partir del 2010, los líderes de los Zetas fueron, Heriberto Lazcano, "*el lazca*", y Miguel Treviño, "*Z-40*", esta organización se apoderó de las principales rutas del cártel del Golfo. Los Zetas protagonizaron muchas batallas para apoderarse de las rutas de la droga, en los Estados de Guerrero, Morelos y Michoacán, entre estos enfrentamientos está el sucedido con Chapo Guzmán y el cártel de los Hermanos Beltrán Leyva.

En 2008, los Zetas buscan su autonomía y luego de la captura de Cardenas Guillen se aliaron con el cártel de los Beltrán Leyva para poder cooptar el Estado de Tamaulipas, así como el Distrito Federal. Los Zetas se enfrentaron al cártel del Golfo en Michoacán; el cártel de la Familia Michoacana, se encargó de expulsar los Zetas de México y estos se vieron obligados a buscar nuevos territorios para poder traficar droga, apoderarse de las rutas existentes, eliminar a sus traficantes locales y cobrar el piso.

2.1.1 LA EXPANSIÓN DE LOS ZETAS

El gobierno mexicano indicó que: "A diferencia de otros carteles, los Zetas no tienen una concentración geográfica y esto hace que se dispersen por partes en todo el país como franquicias, enviando miembros a una área que desean controlar para reclutar criminales" (Sullivan, 2012, p. 9). Esta fue la forma en la que los Zetas llegaron al país de forma tan fuerte; ya que al tener miembros de las fuerzas castrenses entre sus filas hizo que movilizarse en las áreas montañosas fuera más sencilla estas zonas son abandonadas por el Estado; estos lugares eran utilizados como campos de entrenamiento para los nuevos reclutas, principalmente ex-kaibiles y otros delincuentes.

Según Sullivan "los Zetas son un poder de facto"³ (2012, p. 12). En Guatemala existe algo que se denomina insurgencia local (al margen del poder estatal en busca de implementar sus propias reglas y su forma de operar), son los lugares conocidos como zonas rojas, donde no existe un poder estatal fuerte y las organizaciones criminales cobran extorsiones, son los lugares donde el poder del Estado no llega y en estos lugares las organizaciones luchan por controlar esas áreas. "La batalla entre los carteles y las bandas

³ Es un poder que se ejerce al margen de la ley y que se vale de su capacidad para ejercer presión para influir políticamente.

criminales por dominar las plazas es una insurgencia, donde los carteles insisten en reemplazar al otro en un Estado Paralelo” (Ibídem, p. 17).

Según Dudley, desde el año 2007 los operativos de los Zetas iniciaron en Cobán haciendo tratos con líderes locales que trabajaban con cárteles colombianos. Uno de los principales socios de los Zetas en sus inicios fue Horst Walther Overdick que era un traficante guatemalteco que fue un aliado de los Zetas por su respaldo local y por sus negocios. Overdick era un empresario local que tenía poder local además de las facilidades económicas para perpetuar diferentes tipos de negocios.

Para 2007, Overdick tenía una red de tráfico de droga desde Colombia. A él se le apodaba “*El Tigre*”; su nivel de influencia era tanto a nivel local como nacional se relacionaba con congresistas, policía local y personal del ejército. El empoderamiento que tenía “*El tigre*” era importante para los Zetas; con él tenían protección, estatal y local para operar en Alta Verapaz.

En un primer momento, el acuerdo entre “*El tigre*” y los Zetas fue por protección a los cargamentos porque no tenía protección por si se realizaban tumbes en la ruta de tráfico. Luego proporcionaron capital para los envíos que realizaba y así expandir el negocio del *tigre*.

Según Dudley, “los Zetas tenían 30 operativos en Guatemala que estaban divididos en 2 grandes grupos: El ala de operaciones, quienes eran los encargados de seguridad y el ala administrativa, quienes se encargaban del dinero” (2011, p. 11).

Una de las noticias que causó gran conmoción en Guatemala fue la “narcomatanza” del año 2008, donde fue asesinado Juancho León uno de los principales traficantes de droga del país, con un saldo 11 personas asesinadas. En Guatemala operan tres grandes grupos que se han encargado del transporte de la droga: “Los Mendoza, Lorenzana y los Leones, Los Mendoza se concentran en la provincia de Petén, los Lorenzana en el centro y en la zona este cerca de Honduras y los Leones en Zacapa y Honduras” (Dudley en Olson, 2010, p. 66).

Por su parte el ingeniero e investigador Luis Garay Salamanca y el filósofo Eduardo Salcedo Albarán mencionan que existen 9 bandas que se encargaban de realizar el trasiego de droga (2012, p.118):

1. "El de Zacapa, que es dirigido por los hermanos Lorenzana Cordón.
2. El de Izabal, que influye en Izabal y Petén, comandado por los Mendoza.
3. El de Sayaxché, en el sur de Petén y el norte de las Verapaces, asociado al fallecido alcalde de ese municipio, Guillermo de Jesús Segura de la Cruz.
4. El de Luciano, con influencia en la costa sur: Escuintla, Retalhuleu, Suchitepéquez y Santa Rosa, dirigidos por Jaime González Jerez.
5. El de Chamalé, San Marcos.
6. El de los hermanos Reyes Sosa, con influencia en Boca Costa de San Marcos y ciudad capital, comandado por los hermanos Marco y Enio Reyes Sosa.
7. El del Gallito, con influencia en la ciudad capital, cuyo mando han tomado las maras de la zona 3 tras la desaparición en 2002 de su jefe, Mario Gustavo García Rodríguez, *Marioco*.
8. Los Juanes, con unos 16 integrantes del alto mando de Juancho León, incluyendo a sus hermanos, están en varias zonas que incluyen Izabal, Petén y costa sur.
9. El del Golfo, que estaba en disputa en Izabal, Sayaxché y Zacapa, y era conducido por Otto Herrera García, capturado y en poder de los Estados Unidos, al igual que el de Jorge Mario *Gordo* Paredes, con influencia en Progreso, Zacapa e Izabal, que ahora son presuntos colaboradores eficaces”.

Luego de este suceso, los Zetas empezaron a tener un mayor papel tanto en el quehacer diario de los guatemaltecos como en las noticias. Los miembros de los Zetas crean redes de comunicación entre los kaibiles que forman parte de sus filas y los delincuentes en las distintas zonas del país; esto hace que su movilización por el país sea más rápida. “Los Zetas tienen links con policías locales y estatales y con bandas transnacionales como MS-13” (De Amicis, 2010, p. 20).

Este vínculo vendría a ser los kaibiles⁴, ya que estos eran guatemaltecos además conocían las áreas boscosas como todo el territorio. Esto facilitó su expansión por ciertas áreas del territorio. Guatemala forma parte de la ruta del trasiego de droga desde Suramérica hasta Los Estados Unidos de Norte América. Existen 7 provincias que fueron cooptadas por los Zetas en sus incursiones en territorio guatemalteco: San Marcos, Huehuetenango, Petén, Alta Verapaz, Izabal, Jutiapa y Zacapa, todas estas son zonas fronterizas tanto con México como con Honduras y frontera marítima.

Al expandirse los Zetas en el país, por motivos operacionales tuvieron que reclutar criminales de menores, para operar en otras zonas del país. Esto sucedió también a nivel México ya que muchas veces las células de los Zetas se aliaron con grupos locales así como en la realización de secuestros a migrantes.

Luego del asesinato de Juancho León los Zetas, tomaron el control de ciertas áreas de tráfico de droga como “de la provincia de Zacapa un punto medular del tráfico de droga que provenía del Este de Honduras, la provincia de Petén, donde ellos controlaban cientos de puntos ilegales de trasiego de droga proveniente de México; y Alta Verapaz provincia central que da acceso a ciudad capital hacia el sur y por Petén al norte y Zacapa al Este. La provincia de Alta Verapaz es un punto de cruce entre la Transversal del Norte, una ruta de paso a través del norte hacia México hasta Huehuetenango hacia el oeste” (Dudley en Olson, 2010, p. 74) (ver diagrama 5, p. 86).

En el país anteriormente operaba el cártel de Sinaloa, pero al llegar los Zetas con gran poder en 2008. Según Dudley “Huehuetenango tal vez fue el lugar donde la batalla por Guatemala entre el cártel de Sinaloa y los Zetas se decidió” (2010, p. 74), ya que ambos cárteles buscaban apoderarse de la ruta de acceso al Océano Pacífico y las rutas terrestres por el centro de México.

La batalla por la ruta de la droga inició en Noviembre de 2008, para luego dirigirse a la Democracia en el noreste del país. Según una entrevista realizada por Steven Dudley, el

⁴ Soldados de élite del Ejército Guatemalteco, preparados para llevar a cabo operaciones especiales y de inteligencia.

cártel de Sinaloa estuvo abierto a negociar con los traficantes locales. En Huehuetenango, el Cártel de Sinaloa trató de integrarse en la comunidad así como incluyó ciertos beneficios. Ellos llevaron trabajo, proveyeron seguridad social, el cártel reemplazo al Estado en términos de seguridad y alejando a los delincuentes menores. En cambio los Zetas tuvieron una estructura de mando vertical y ellos impusieron su fuerza. Este grupo jamás negoció, eso significa que cuando llegaban a un área y se instalaban siempre llevaban a sus propios miembros y raras veces integraban a los traficantes locales.

Esto hizo que se creara un rechazo a los Zetas tanto por los traficantes locales como por el Estado; los cárteles locales no tenían mayores conflictos con el estado por que los capos locales suplían el papel del estado ausente en sus respectivas zonas de operación. Los Zetas al ser un cártel que se dio a conocer por el uso de la violencia. Cuando algunas personas se unieron a los Zetas, estas personas les brindaban ayuda. Muchas de las personas que eran reclutadas eran ex-kaibiles desempleados y los reclutaban y les aceleraban el entrenamiento en tácticas y uso de armas.

Los socios locales de los Zetas en Guatemala, según Édgar Gutiérrez y Claudia Méndez, fueron Mario Ponce, que era ex-jefe de sicarios de Juan León. Ponce operaba en Izabal, este buscó la expansión de su dominio de la ruta de la droga eliminando a capos menores en la zona del oriente del país; el otro socio era Otto Turcios en la zona de Alta Verapaz. La invitación de los Zetas a partir del 2008 "la rápida y la violenta expansión territorial de su socio Mario Ponce, habían puesto fin al prolongado armisticio de los grupos tradicionales" (Gutiérrez y Méndez en Garay Salamanca, 2012, p. 120). Esto hace alusión al incremento de la violencia en ciertas zonas del país ya que los Zetas al ser un grupo de ex-militares utilizaban el uso excesivo de la fuerza para apoderarse de las zonas del tráfico de la droga.

En el país operaban, varios grupos capos locales (personas de las localidades que se instalaron en el mundo del narcotráfico y al obtener poder ayudaron a sus vecinos) muchos de estos grupos se crearon desde la llegada de los carteles colombianos como lo fueron el cártel de Medellín y de Cali, para luego ser socios de los carteles mexicanos como el Cártel del Golfo y el de Sinaloa.

Las OTD que operan en el país, son cuerpos ilegales que brindan colaboración y ayuda a las organizaciones para lograr cumplir su objetivo. Esto también se denomina un Estado Cooptado, según Luis Garay Salamanca y Eduardo Salcedo Albarán se refieren cuando el estado es capturado por las instituciones criminales, donde las autoridades tanto municipales como estatales están en pro de velar por los beneficios de las OTD.

En el caso de Guatemala, las OTD lograron instalarse en el país porque existen muchas debilidades institucionales. El Estado está Cooptado por la corrupción, esto hace que muchas áreas del país estén abandonadas y los servidores públicos que ante el reducido salario, prefieren colaborar con las OTD y obtener más dinero para aumentar su patrimonio personal.

Según Garay Salamanca "la corrupción e incluso la captura del Estado se interpreten y analicen como problemas administrativos, asociados únicamente a la búsqueda de ganancias económicas en el sector privado" (2012, p. 20). Pensar que la captura del Estado es solo un problema relacionado de grupos privados, este concepto va más allá a la necesidad de tener más capital, sino que es un concepto relacionado capturar una institución y hacer que esta cumpla sus deseos, además de impedir que procesos legales se vean estropeados por un grupo de instituciones que operan en beneficio de unos pocos.

Como cualquier organización las OTD tienen una estructura, "los traficantes de drogas crearon una red social en la cual muchas personas están inmersas con actividades de comercio ilegal" (Desroches, 2005, p. 2), estas organizaciones utilizan un lenguaje que tiene un significado para ellos, como sería el termino proveedores; que son las personas que proveen el producto para que ellos transporten hacia los Estados Unidos de Norte América y Canadá.

Los Zetas para lograr su expansión crearon redes de comunicación con ex-kaibiles; para comprender esta red de comunicación. Según Desrochers "El término "Redes de Trata" describe la organización, acuerdos y contactos que los repartidores tienen con otras personas" (Ibídem, p. 2).

Al ser los Zetas una organización de tipo militar, “ellos logran establecer su dominio territorial por la superioridad en hombres, armamentos, tácticas, inteligencia militar y el uso del terror psicológico. De esta forma ellos pueden rápidamente acorralar a los criminales locales y empezar a recolectar el *piso*” Dudley, 2011, p. 7). Esto es porque mediante *el piso* ellos obtienen más dinero. Los Zetas para obtener las armas de asalto que utilizaban.

Según información proporcionada por Prensa Libre del año 2010 los Zetas robaron o compraron armas a militares que estaban en las bases guatemaltecas. Este hecho se observó en el año 2010 debido a que "639 armas de alto calibre fueron robadas al Ejército de Guatemala en cuartel Mariscal Zavala, por este hecho se investigó a Jairo Sierra, Pablo De León Franco y Carlos Toledo" (Prensa Libre, 2010), entre ellos existían vínculos entre estas tres personas y los Zetas, ellos formaban parte de la organización como proveedores de armas.

Durante su expansión los Zetas buscaron operar en las Costas del Pacífico, utilizando a Guatemala como su punto de referencia, e incrementaron su presencia en Honduras, Costa Rica, El Salvador y Nicaragua. Como lo indica Antonio Mazzitelli “Los Zetas no están especializados en tráfico de droga, como el Cártel de Sinaloa. Su objetivo principal, es proveer protección en actividades llevadas a cabo por criminales y la economía lícita, controlando operaciones en territorios que están bajo su control” (Mazzitelli, 2011, p. 15).

Esto indica que los Zetas al ser una estructura que funcionó como una red, que se reprodujo enviando miembros a distintas zonas, al llegar a dicha zonas; los miembros obtenían adeptos y así fue su forma de operar. En el Caso de Guatemala esto fue más sencillo porque en las filas de los Zetas había ex-kaibiles, que conocían el territorio y conocían a los capos locales para que estos se instalaran en el territorio.

Según Grupo Savant “Los Zetas prefieren controlar el territorio donde se trafica la droga” (Grupo Savant en Mazzitelli, 2011, p. 17), el rol de ellos en el negocio del trafico de la droga era proveer protección como resultado de una reducida exposición a los riesgos económicos vinculado a los negocios ilícitos.

Otra característica de la expansión de los Zetas en el país, fue la compra de tierras en los departamentos fronterizos. Según datos de Antonio Mazzitelli del 2005 al 2010 los traficantes de drogas o “transportistas” realizaron 90% de los traspasos de tierras que realizaron en la Municipalidad de Sayaxché, Departamento de Petén; lo mismo ocurrió en la Libertad.

Algo que caracterizó a los Zetas cuando operaban en Guatemala fue la forma en la que estos utilizaban a los policías para que protegieran y ocultaran sus productos durante su paso por el país. Esto inició con el pago a policías locales del área de Alta Verapaz en sus inicios, hasta altas esferas de la Policía Nacional Civil (PNC) para brindar información tanto sobre retenes del ejército como otros puntos ciegos para paso de droga.

La forma de operar de los Zetas, era según Dudley “Todas sus propiedades tenían el nombre del dueño original, estos son puntos de transacción de productos ilícitos. Su forma preferida de operar era compartimientos ocultos, en camiones, autos y containers” (2011, p. 8).

Según John Sullivan durante su expansión por Cobán, los Zetas y “*El Tigre*” realizaron distintos negocios: como lavado de dinero, utilizando distintas organizaciones que estaban bajo el mando de ellos como fue el caso de las Organizaciones no gubernamentales (ONG) que operaban en Cobán en esta época. Gracias al lavado de dinero, los Zetas obtuvieron grandes capitales, es por ello que intentaron ingresar los dólares que lavaban en el área de Cobán, el medio que utilizaron para cambiar los dólares que recibían, era utilizar estudiantes para que estos efectuaran las transacciones en los bancos nacionales o acudían al trabajo informal para el cambio de dólares.

En el 2010, los Zetas y el Cartel del Golfo ya no eran una asociación; el Cártel del Golfo asesinó a uno de sus líderes en México. Es por ello que desde México “llegó a Cobán, que era el centro de operaciones de los Zetas, “ Z-200” un nuevo líder para la red que operaba en el país” (Sullivan, 2011, p. 12). Esta persona cambió la mentalidad de los Zetas y la volvió más amplia ya que desde que él llegó los Zetas atacaron otras bandas locales, como a los Mendoza y a los Leones.

Los Departamentos de Petén y Zacapa fueron los elegidos para expandir más su poder en el país. Steven Dudley indica la importancia de estos territorios, según Dudley "Zacapa es un importante punto de paso de droga que proviene de Honduras y del Salvador. Petén representa la tercera parte del territorio guatemalteco: tiene basta jungla, gran cantidad de pasos entre Belice y México, y así como aeropuertos clandestinos además de caminos olvidados" (2011, p. 13).

En la zona de Zacapa los Zetas se aliaron con Jairo Orellana "*El Pelón*"; él tenía un hijo con la viuda de Juan de León y era hija de Waldemar Lorenzana. "Esto hizo que se realizará una unión entre los 2 cárteles los Lorenzana y el de Overdick-Zetas" (Ibídem, p. 104), haciendo que se formaba el grupo de traficantes más grande en el país.

En el caso de Petén la expansión se llevó a cabo en los municipios de Poptun y Sayaxché. Poptun forma parte de la frontera con Belice, además de ser el lugar donde los Kaibiles entrenan. Y Sayaxché es el lugar más importante por su ausencia de puesto de registro en la zona fronteriza con México además de poseer varios puntos ciegos, en Petén existen varios ríos y rutas que conectan con México, que eran de gran interés para los Zetas durante el 2010.

Según Dudley "Sayaxché está conectada con el área de Laguna del Tigre hacia el norte, donde los Zetas y otros reciben avionetas con drogas, botes y vía terrestre por la frontera con México. En la provincia de la Libertad entre la Laguna del Tigre y Sayaxché existen numerosos pasos ciegos para transportar incluso camiones" (p. 14) (ver diagrama 6, p. 87).

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN DE TRAFICANTES DE DROGA?

El investigador criminal Joseph Albini da una definición de lo que es una organización criminal "toda actividad criminal que envuelva a dos o más individuos, especializados o no especializados, teniendo una forma de estructura social, con alguna forma de liderazgo,

utilizando ciertos modos de operaciones, en el cual el propósito final es encontrar una forma particular de grupo” (1971, p. 37).

Según Jan Van Dijk, una estructura social cuenta con tres dimensiones que son: espacio, tiempo y dimensión, estos son los tres puntos claves de una organización, espacio que necesita un lugar donde operar, tiempo es la temporalidad donde se desarrollará dicha estructura y la dimensión es el lugar donde la estructura se desarrolla.

Una OTD no está limitada por los bordes geográficos ya que operan en varios países, por ejemplo de Colombia hacia los Estados Unidos. Estas organizaciones tienden a adaptarse rápidamente a los cambios políticos, económicos y sociales en los países donde operan como lo indica David Shirk “ellos soy pragmáticos y crean alianzas con organizaciones rivales, con el balance del poder está en contra de ellos” (2010, p. 16).

Algo que juega un papel primordial para la construcción de las organizaciones es la forma en la que sus miembros se crean su identidad, para poder reproducir sus estructuras; en el caso de los Zetas su construcción venía desde su formación militar. Esto hizo que al reproducirse como organización sus adeptos tenían que cumplir con ciertas características para ingresar a su organización.

Según el investigador social Gustavo Velázquez Mastretta el enfoque social de las organizaciones está orientado “a los modelos de interacción legítimos entre los miembros que la integran” (2005, p. 31). Desde la perspectiva de la sociología de la organización la forma en la que las relaciones sociales se construyen es esencial para comprender cómo se crean las relaciones y las acciones sociales en función de un modelo organizacional específico.

Como cualquier organización los Zetas contaban con un lenguaje y como lo indica Jan Van Dijk “el uso potencial de una comunicación verbal o no verbal, en una comunidad orgánica está mal interpretado” (2006, p. 167). Esto va desde el uso de palabras clave, hasta el uso de sobrenombres para referirse a los miembros de la organización.

Según Goldstein existen tres modelos en los que la droga llega a convertirse en una actividad criminal “el primer modelo es el farmacológico, el proceso que afecta la intoxicación y el uso de subproductos que causan el comportamiento criminal. El segundo modelo es motivación económica, aduce que los consumidores de droga generan ingresos por medio de crímenes como: robo, venta de drogas para poder pagar sus hábitos de consumo. El tercero es el modelo sistémico, asume que el sistema de distribución de droga y uso indiscriminado está vinculado con la violencia desde las actividades como asaltos a cobrar las deudas, y robos de distribuidores o compradores” (Goldstein en Gottfredson, 2008, p. 602).

Para qué existan OTD, debe existir primero un sistema de leyes que regulen las actividades que son o no son legales en un país. También debe de existir un grupo de ciudadanos que están en contra de todas estas actividades que están en contra de los ciudadanos. Al existir toda esta estructura de reglas llegan las OTD y quebrantan estas reglas para poder operar en un lugar determinado.

Algunos autores indican que una organización criminal en lugar de ser el resultado de una unión ética familiar como las Mafias; conformadas por inmigrantes y minorías a quienes se les negaban los caminos al éxito, son un grupo de personas que se unen con el fin de lograr un objetivo en común para todos los miembros como es el poder. Según Bell " Los grupos de inmigrantes regularmente se movilizaban hacia grupos del crimen, cuando las oportunidades legítimas eran bloqueadas y a esto se le denomina “el éxito ético”. (Bell en Desroches, 2005, p. 36).

Alan Block describe a las organizaciones criminales como "fragmentadas y caóticas, donde los patrones de afiliación y de influencias entre criminales y personas en el poder, crean (redes de influencia) que les permiten a los criminales maximizar sus oportunidades y llegar a ser más importantes que cualquier estructura” (Block en Desroches, 2005, p. 46). Esta es la forma en la que los Zetas y muchas OTD llegan a ser “intocables”, porque sus redes de influencia son tan grandes que pueden llegar a operar a plena luz del día sin ser interrumpidos por organizaciones estatales como la PNC o el ejército.

Desroches define al crimen organizado como “un grupo de organizaciones que está inmersas en el mercado de actividades ilícitas” (2005, p. 37); el crimen organizado produce y

distribuye bienes y servicios a un gran número de consumidores. Las actividades ilícitas incluyen tráfico de narcóticos, apuestas ilegales, trata de blancas y contrabando de tabaco y de alcohol.

Los traficantes de drogas, pueden ser considerados como “hombres de negocios” ya que estos buscan oportunidades y se moverán a cualquier área que les ofrezca la oportunidad de enriquecimiento. Como lo sería robo, extorsión, secuestro, esclavitud y esclavitud sexual, la eliminación no autorizada de industrias y actos de violencia.

Una organización como una sociedad tiene una tendencia natural a desarrollarse hacia un estado de integración “funcional” como lo indica Gustavo Velázquez Mastretta “una integración en la cual sus distintos subsistemas (partes) encajen dentro de una totalidad que opera de forma continua” (2005, p. 45). Los Zetas como una organización y como un sistema buscó que sus miembros se integraran, para ello estaba formada por personas con el mismo entrenamiento militar esto hizo que se lograran adaptar a la red de forma más sencilla.

La capacidad de adaptarse a los cambios en los países y sus constantes cambios estructurales y en su formación hace que las OTD sean capaces de operar en forma de red en todo el mundo para poder traficar con la droga. Al no tener una sede de operaciones, en el caso de los Zetas, estos crean una red de operaciones que va desde Colombia hasta los Estados Unidos, donde la comunicación y la organización de sus miembros forman parte esencial para que las operaciones sean llevadas a cabo de manera exitosa.

Muchas organizaciones criminales en Guatemala, son definidas como “maras” o “pandillas juveniles” según McCarthy como una “hermandad criminal” y algo completamente distinto es una OTD que funcionan como “una red que crea alianzas con personas que cooperan con ciertas actividades” (2011 p. 20). Todas las organizaciones son un negocio, donde proveen bienes y servicios a sus clientes, en este caso serían los consumidores de droga en Estados Unidos y en Canadá como en los países de paso de droga.

Según McCarthy existen diez factores para entender el desarrollo de las organizaciones criminales estos son: organización, liderazgo, ambiente social, gobierno, cambios tecnológicos, economía ilícita, zona de despertar, transnacional y vacío. Estos diez

elementos crean una línea de tiempo para comprender el desarrollo de la organización criminal y cómo esta se adapta a los cambios para convertirse en una red que opera en varios países.

Para entender esta evolución de las organizaciones y su constante evolución; es necesario entender el contexto social en el que se desarrollan estas organizaciones, en el caso que compete a esta investigación el de los Zetas. Su contexto se crea en el ambiente militar, es por ello que sus tácticas, forma de operar y su forma de expandirse está basado en la misma construcción del conocimiento de todos los miembros. Como lo indican Michael D. Lyman y Gary W. Potter una organización criminal no es una “disfunción social o una alianza de fuerzas, pero es parte del sistema político económico” (Lyman y Potter en McCarthy, 2011 p. 40).

Una OTD puede entenderse como "un grupo que comete un crimen; por lo que puede considerar que este grupo es una red criminal, si existe algún tipo de división del trabajo (es decir, si las personas desempeñaron funciones distintas y tienen tareas diferentes en la comisión del delito) y la red permanece a lo largo del tiempo y comete más delitos” (Rivera Clavería, 2011, p. 5).

Toda organización cuenta con un líder y una estructurada división del trabajo, para Krieger el rol es “una serie de patrones de conducta esperada que se atribuye a alguien que ocupa un puesto determinado” (2005, p. 8). Cada miembro de la red cumplía un rol en la producción y en la distribución de la droga así como en la distribución a nivel internacional.

Según Krieger el rol en una organización tiene cuatro fases (2005, p. 8):

- o **La identidad del rol:** son ciertas actitudes y conductas reales que son consistentes con un rol.
- o **La percepción del rol:** Es como la persona percibe que debe ser su desempeño.
- o **Las expectativas del rol:** El líder y los restos de los miembros del grupo definen como la forma en que uno debe actuar en una situación determinada.
- o **El conflicto de los roles:** se presenta cuando una persona encuentra que el cumplir de los requisitos de un rol puede colisionar con la órbita de rol de otro integrante del grupo.

Para que toda organización permanezca en el tiempo debe tener un continuo desarrollo. Si la red no sigue desarrollando puede desaparecer y si sus miembros no se organizan para seguir cometiendo crímenes esta puede desaparecer, es por ello que las OTD se mantienen en constante movimiento y evolución para evitar su desaparición (ver diagrama 7, p. 88).

Una OTD se mantiene a través de la oferta de servicios, en este caso droga, de los que existe una fuerte demanda pero son productos de origen ilegal, algunos de los bienes ilícitos son, adopciones ilegales, drogas, tráfico de animales y plantas exóticas. El tráfico de armas ilegales, tráfico de órganos humanos, el tráfico de niños y los objetos robados, y entre los servicios ilegales además del lavado de dinero, trata de blancas y la pornografía infantil.

2.2.2 ¿CÓMO SE ESTRUCTURAN LAS ORGANIZACIONES DE TRAFICANTES DE DROGAS?

Como cualquier negocio los traficantes de drogas necesitan una estructura que provea de un producto a sus consumidores, además de tener personal que se encarga de cultivar, cosechar, producir y trasladar la droga desde Colombia hasta Estados Unidos y Canadá. Este tipo de negocios necesitan capital, conocimiento del tráfico de droga, un área de operaciones, estar asociado con otras organizaciones a nivel local. Según Desroches “muchos estudios han concluido que el crimen organizado opera como una red estructurada en la cual los individuos se organizan en pequeños grupos o células y hacen negocios con personas que ellos conocen y en quienes confían” (2005, p. 38).

Según el politólogo Mario Krieger las condiciones que deben reunir los miembros de una organización deben ser “los miembros del equipo deberán poseer las competencias requeridas para las tareas establecidas en el directorio de competencias de la organización”(2005 p. 15). Para realizar una selección de candidatos para tomar parte de una organización se debía tener un perfil requerido para ejecutar el trabajo. En el caso de los Zetas el perfil era tener conocimiento en tácticas contra-insurgentes, contar con conocimientos en armas y haber formado parte de las fuerzas especiales.

Krieger indica que una organización según su función puede dividirse en 3 grandes grupos: 1) Las actividades teleológicas de grupo; 2) Actividades de desarrollo del vínculo grupal, de la persistencia y cohesión del grupo y 3) Actividades Individuales. Según Krieger “las actividades teleológicas de grupo se orientan a obtener los fines grupales. Son las acciones que el grupo desarrolla con el propósito de lograr los objetivos que lo orientan” (2005, p. 7).

Estas organizaciones, por su naturaleza, tienden a operar de forma individual y descentralizada, muchas de sus relaciones con los vendedores están basadas en confianza y en un beneficio mutuo. Como lo indica Desroches “una persona o un grupo de personas pueden actuar como intermediarios entre varios grupos para facilitar el intercambio de bienes, servicios y dinero” (2005, p. 38). Estas personas se convierten en los vínculos entre las organizaciones; muchos de estos vendedores utilizan a sus amistades y relaciones étnicas para seleccionar a las personas que forman parte de su red como proveedores, muchas veces la relación entre proveedores y distribuidores crea un nivel de cohesión y lealtad.

Según Morselli “la red, en lugar del mercado o de la jerarquía, se convierte en la principal forma de gobernanza estructurada en las acciones económicas de los individuos” (Morselli en Desroches, 2005, p. 39), al ser los Zetas una estructura en la cual se creaban las conexiones entre los agentes por medio de las amistades y de un mutuo beneficio económico esto hizo que la forma de “gobernar” la organización sea basada en un mutuo acuerdo entre todas las partes de la red; utilizando a los kaibiles como vínculos entre la red principal (los Zetas en México) y los distribuidores y las organizaciones locales que son encargados de reproducir la organización en este caso a nivel de transportistas y de distribuidores.

Según el Sociólogo inglés Anthony Giddens “la flexibilidad y adaptabilidad inherente a las redes les proporciona enormes ventajas sobre otros tipos antiguos de organización” (2009, p. 851). Los procesos de adaptabilidad en una organización como los Zetas formaron parte de ese proceso de crecimiento y de expansión. Estos procesos pueden darse en 2 vías en la primera fue cuando ingresaron al país por primera vez su proceso se llevó a cabo cuando iniciaron el proceso de creación de la red con Walter Overdick y la segunda vía fue cuando

sus primeros líderes fueron capturados en 2009 y la forma en la que la red siguió operando con otros líderes.

Las organizaciones crean una estructura para “reemplazar la ordenación tradicional de la organización por áreas y departamentos” (Krieger, 2005, p. 18). Esta organización es un ordenamiento por medio del desarrollo de las capacidades individuales y para trabajar en equipo de cada uno de los miembros de la organización.

La relación de una red está basada en que una parte de la estructura controla los recursos, en este caso los cárteles colombianos y otros países como China que proveen los materiales como la pseudoefedrina para realizar drogas sintéticas; y la otra parte que se encarga de distribuir y de controlar el paso de estos productos.

Estas organizaciones se estructuran en forma de redes, una sociedad en red puede ser definida según Jan Van Dijk como “el primer modo de formación social con una infraestructura social y de red social, definiéndolo como su principal modo de organización en todos los niveles (individual grupal-organizacional y societal)” (2006, p. 20). Muchas veces esta red tiende a tener vínculos, en diferentes partes como lo serían individuos, grupos y organizaciones.

Las OTD funcionan como una red ya que la comunicación entre los miembros de la red es muy importante; al ser una organización que no tiene un lugar específico dónde operar, estas organizaciones tienden a enviar miembros de sus redes a diferentes partes para que estos obtengan más adeptos. En el caso de Guatemala esta ampliación de la red se llevó a cabo por medio de llegada de los kaibiles que pertenecen a los Zetas a las zonas boscosas del país como lo es Alta Verapaz y Petén para luego ampliar la red a otros departamentos.

Según Krieger “la funcionalidad de los grupos en las organizaciones reside en que los grupos cumplen tanto funciones formales como las informales” (2005, p. 7). En el caso de los Zetas ellos cumplen funciones informales esto es la unidad clave que ayudó que todos los miembros se integraran y así lograr los fines de la organización.

"Una red puede ser definida como una colección de vínculos entre elementos de una unidad, los elementos son denominados nodos. Las unidades son denominadas sistemas. El número más pequeños de elementos es 3 y el número menor de vínculos son 2." (Van Dijk, 2006, p.24).

Una red forma una relación de elementos naturales y sociales, donde la naturaleza y la sociedad se unen; en el caso de los Zetas el elemento natural sería el área de Guatemala como centro de operaciones ya que es un país de paso además de cumplir con ciertas características para operar impunemente como áreas completamente abandonadas por el Estado, mafias dentro de las instituciones estatales, altos índices de impunidad, corrupción en altas esferas estatales; esto hizo que la red de los Zetas llegara al país y estuviera en una fase de asentamiento así como de expansión durante el periodo 2008-2011. Como características sociales sería la falta de empleo, la existencia de varias organizaciones delictivas que cumplen el papel del Estado como el ente que vela por los derechos y necesidades de la población.

Según Phil Williams "las redes de traficantes son capaces de una expansión considerable reclutando nuevos miembros, tienen la capacidad de extenderse a otras naciones utilizando vínculos étnicos o simplemente relaciones de trabajo explotando nuevas oportunidades; las redes criminales desarrollan fuertes círculos de seguridad en contra de los infiltrados. En particular en los nodos en la red que son creados por la expansión que son los responsables directos de las actividades, las organizaciones criminales son flexibles y su adaptabilidad es perfecta para cualquier circunstancia" (Williams en Desroches, 2005, p. 39).

Todas las OTD se modifican y van cambiando su quehacer delictivo, pasan de una forma clásica de cometer los ilícitos para ir gradualmente cambiando a crímenes más estratégicos y tácticos, como lo son secuestros y extorsiones; como en el caso de los Zetas iniciaron vigilando cargamentos de droga, hasta convertirse en los encargados de cobrar "piso" en algunas áreas de México y Guatemala.

Los Zetas eran un pequeño comando estructurado, su nivel de operaciones estaba dirigido por un sistema jerárquico que estaba conectado con los diferentes comandos que tenían en otros países. Según De Amicis los Zetas tenían una estructura de mando vertical,

en esta estructura existen diferentes niveles de mando; en el segundo nivel los líderes existen en los diferentes círculos en los que se dividen los Zetas. “Estos líderes manejan las áreas de inteligencia, planeación operacional, soporte y reclutamiento. Una función de estos jefes es de manejar las áreas de distribución geográfica y de proyectos por equipos” (2011, p. 12). El tercer nivel es el más bajo, en este nivel se encuentran las organizaciones nacionales y que operan dentro del país y pueden llegar a ser internacionales. En el cuarto nivel se encuentran las sub-organizaciones que operan dentro de los países donde se instalan los Zetas, en el caso de Guatemala las maras y delincuentes comunes que se adhieren a la organización.

Al ser una organización multinacional los Zetas necesitan organizarse de cierta forma en la que todos sus miembros estén relacionados entre si para velar que los cargamentos lleguen a salvo hasta los países de consumo de la droga. Desde la llega de Juan Ramón Matta Ballesteros a Centroamérica empezó a cumplir un papel importante en el tráfico de droga. Centroamérica juega un papel importante para las OTD ya que funciona como puente entre Suramérica y México. Según Dudley Centroamérica es conocida como la región transportista; así como centro de distribución local así como proveedores de marihuana, producción de heroína; como importantes distribuidores de los ingredientes principales para las drogas sintéticas, que son creados en México, Nicaragua y en Honduras.

Al empezar a utilizar a Centroamérica como área de transporte de droga, esto hizo que las OTD se vieran en la necesidad de ampliar sus organizaciones así como el número de integrantes para operar en, por ejemplo, tres países diferentes los cuales sería Colombia, Guatemala y México; además de tener mayor número de integrantes la cantidad de droga que pasaba por la zona incrementó. “Esto requirió más infraestructura y logística, que llevó a mayor presencia en los países donde ocurría un mayor tráfico de droga” (Dudley en Olson, 2010, p. 71).

Los transportistas funcionan a nivel regional, recibiendo, distribuyendo y transportando la droga hasta México o directamente a Estados Unidos. Según Dudley “los transportistas tienden a desarrollarse en espacios similares y operar en estos espacios. Ellos son ladrones expertos en contrabando” (Dudley en Olson, 2010, p. 69). Estos transportistas tienen un

amplio conocimiento sobre rutas, contactos a nivel gubernamental para poder vender sus productos ilícitos.

La mejor forma de agrupar a los miembros de una organización en red según Krieger (2005, p. 19) sería:

1. Por cantidad de personas
2. Por tiempo
3. Por función
4. Por territorio o región
5. Por producto
6. Por cliente
7. Por proyecto
8. Por servicios
9. Por procesos
10. por conocimientos
11. por problemas a tratar
12. por temas a decidir

En el caso de Guatemala el papel de transportista lo cumplía Walter Overdick, él tenía el conocimiento de las rutas, tenía los contactos para que los Zetas operaran abiertamente en el país, porque al tener cooptado el área de Alta Verapaz esto hizo que la vigilancia y el transporte de la droga fuera más fluido sin tener interrupciones por parte de las fuerzas del orden. Además los Zetas luego lograron obtener el apoyo de los agentes de la PNC para poder operar en las zonas de Alta Verapaz.

En Guatemala operan dos grandes grupos de traficantes de droga, el Cártel del Golfo y Los Zetas, estos grupos operaban en la zona fronteriza de Guatemala-México cerca de las costas del pacífico “Agentes de anti-narcóticos creen que el tránsito de la cocaína que pasa por Guatemala proviene del Océano Pacífico” (Dudley en Olson, 2010, p. 73).

La forma de operar de los Zetas en Guatemala, fue atacar a uno de los principales traficantes de drogas de la región, como lo fue la organización de los Leones en Zacapa; para luego apoderarse del área. Luego otras zonas de transito de droga como Petén, utilizando Alta Verapaz como centro de operaciones.

Según información de la Secretaría de la Defensa mexicana “los Zetas tienen entre sus miembros 30 Kaibiles reclutados desde Guatemala” (De Amicis, 2011, p. 14). Los kaibiles son parte de las fuerzas especiales del ejército guatemalteco; quienes se caracterizan por operaciones en junglas y en operaciones contra-insurgentes. Esta elite del ejército formó parte de los Zetas y brindaron información de rutas, zonas y áreas del país que son olvidadas por el Estado. Además de ser parte de los vínculos entre la organización y los altos miembros de los Zetas en México.

En un primer momento el vínculo de los Zetas con Guatemala fueron los kaibiles, luego de haber ingresado al país los kaibiles se convirtieron en el vínculo con las pandillas juveniles o “maras” que operan en el país principalmente en la ciudad capital.

Al ser una organización de índole militar, los Zetas contaban con un amplio arsenal militar como lo indica De Amicis “su arsenal consistía en fusiles AR-15, rifles AK-47, MP-5, armas calibre .50mm, lanzagranadas, lanzacohetes, explosivos y helicópteros” (2011, p. 18). Mucho del armamento que los Zetas utilizaban provenía del mercado negro o de contactos que éstos tenían con los ejércitos de México, Guatemala y Honduras. En el caso de Guatemala las armas provenían de tumbes que la organización realizó, cuando se transportaban armas de un cuartel a otro en el país o también de contactos que los soldados tenían con altos mandos del ejército o de la PNC.

Para entender el sistema de redes en las OTD es necesario entender que esta idea de redes nace con la expansión de las rutas de la droga y con la necesidad de nuevos mercados para la droga, tanto de paso como distribución a menor escala, es por ello que Samuel Porteous indica que “el crimen transnacional ataca a la sociedad civil, sistema político y la soberanía estatal, por medio de la normalización de la violencia y la legalización de la corrupción” (Porteous en Bunker y Sullivan, 1998, p. 56)

Las familias que se encargaban del tráfico de la droga tenían al Estado cooptado y cuando ingresaron los Zetas esto continuó, con la diferencia de que los Zetas normalizaron la violencia en ciertas áreas del país, amedrentando a la sociedad de forma abierta y utilizando armas de grueso calibre sin ser detenidos por las autoridades. En cambio las bandas locales,

al ser miembros de la comunidad brindaban beneficios a los pobladores que operaban para ellos y no utilizaban la violencia como medio para adquirir la ayuda de los pobladores.

2.2.3 REDES DE TRAFICANTES DE DROGA

Las redes de traficantes locales, como los Mendoza, los Lorenzana y los Leones, formaron parte de la fase dos: “Cooperador sutil” la cual cumple con el modelo de Cali creado por Robert Bunker y John Sullivan, en el cual estas organizaciones tienen una organización local que emerge de los modelos meteorológicos transnacionales y vínculos interempresariales, algo que caracteriza a esta fase es el uso simbólico de la violencia y de la corrupción. Las organizaciones en esta fase tienden a seguir un modelo más de empresa transnacional ya que al ampliar su organización tienden a necesitar más miembros.

En cambio los Zetas, se encuentran en la fase número uno: “Competidor agresivo” esto significa que al no tener ellos los contactos para operar en los países tienden a aliarse a bandas locales de las áreas en las que pretenden operar. Además al ser una organización de índole “protectora” de la droga su papel se limitaba a vigilar la mercancía, luego evolucionaron a una organización más amplia pero la utilización de la violencia desmedida siempre los caracterizó aunque ellos siempre tuvieron el apoyo de las autoridades por sus conexiones con Walter Overdick.

La corrupción de un Estado juega un papel esencial para que las OTD se inserten y puedan operar libremente por el país; en el caso de Guatemala las nueve organizaciones tradicionales encargadas del tráfico de la droga tenían cooptadas a sus autoridades regionales con la compra de protección por parte de agentes de la PNC y militares. Según Garay Salamanca y Salcedo-Albarán estas organizaciones tenían influencias a nivel de la Secretaría de Análisis e Información Antinarcótica (SAIA), algunos agentes les brindaron información sobre operativos en la transversal del norte. Además "Adán Castillo fue detenido por conspiración para el ingreso de droga al país. Junto a Castillo se detuvo al subdirector de la SAIA, Jorge Aguilar y al encargado de las operaciones en la portuaria Santo Tomás de Castilla el agente Rubidio Palacios" (Garay, 2012, p. 116).

Para las OTD Guatemala era un área de paso como una “bodega”, donde almacenaban la droga para luego transportarla hacia México, para las rutas aéreas y terrestres. Al convertirse estas organizaciones en redes transnacionales, requieren una mayor infraestructura, para almacenamiento, en los países de paso así como una mayor logística de los Cártels para vigilancia estacionaria y control de las rutas.

De acuerdo a una entrevista realizada por la Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala (AVANCSO), “los narcotraficantes han desarrollado con eficiencia y éxito “paquetes tecnológicos” que consisten en proveer de semillas y fertilizantes a los pobladores del oriente del país” (AVANCSO en Garay y Salcedo, 2012, p. 117). El país se convirtió en un área para la siembra de marihuana, muchas veces le pagaban a los “transportistas” en especie esto hizo que se le pagara a los pobladores para que la sembraran y así recortar costos.

En el 2008, con la incursión de los Zetas al país, la dinámica de las bandas locales cambió, porque los Zetas llegaron en la primera fase agresiva competitiva, en la cual buscaron aliarse para poder operar en el país, en un primer momento como vigilantes del producto para luego proporcionar capital para transportar mayor cantidad de droga ((ver diagrama 8, p. 89).

Con la ayuda de Mario Ponce que era un capo local que opera en el área de Izabal, los Zetas buscaban expandir su área de influencia hacia el oriente del país, donde podían cubrir varias rutas para el tráfico de la droga desde Honduras y El Salvador

Una organización puede ser definida desde la sociología de la organización como “unidades sociales que persiguen objetivos específicos, consistentes y alcanzables” (Velázquez Mastretta, 2005, p.70), las organizaciones como una sociedad, desde un punto de vista funcional, busca lograr diferentes objetivos y para lograrlos debe construir una estructura de mando con distintas redes operativas para lograrlo. En el caso de los Zetas la estructura de mando estuvo en México para luego separarse en el año 2010.

La forma en la que los vínculos de los Zetas empezaron a operar en el país fue haciendo tratos con otras organizaciones de transportistas, para controlar la información

sobre las rutas así como para llegar a obtener el control de algunas áreas de paso de droga. Para poder cubrirse las espaldas, los líderes de estas organizaciones tendían a delegar muchas de sus funciones para evitar ser capturados; a este acto le denominó Desroches como “estratificación de la red”, esto se puede dar de varias formas ya que muchas veces los líderes de las organizaciones, como en el caso de Walter Overdick él era un empresario local con influencias, esto hizo que él tuviera una estratificación mediante el uso de trabajadores que se encargaran del transporte de la droga, abogados, contadores y banqueros (para el lavado de dinero mediante diferentes empresas).

“Los líderes de las organizaciones crean la división del trabajo y la estratificación para distanciarse ellos mismos de las actividades más peligrosas” (Desroches, 2005, p. 123) muchas veces las personas que son capturadas transportando droga no son los principales transportistas sino que son trabajadores de esta misma red.

Lo más importante en una red es lo que se denomina “red de inteligencia” es una red informal y consiste en personas que están conectadas con otras organizaciones. Desroches indica que esta red de información es importante por la forma en la que cada organización crea su propio lenguaje además de sus propias redes de conocimiento y así esta red va más allá de un lenguaje estructurado, está dirigida al grupo de personas que trabajan para la organización pero no están cien por ciento en la misma como por ejemplo: taxistas, vendedores callejeros, prostitutas, toda persona que pueda brindar información sobre lo que está sucediendo con otras organizaciones así como con las instituciones.

Entre las funciones de la red de los Zetas estaba el narcotráfico, el lavado de dinero y narcomenudeo. Estos tres elementos fueron dándose de forma espontánea a medida en que la red iba creciendo y ampliando sus mercados. Por ejemplo el lavado de dinero se empezó a dar cuando la red iba teniendo ganancias de sus actos de tráfico porque les pagaban en dólares y estos para hacer la conversión a quetzales tenían que recurrir a los cambistas en los diferentes departamentos del país, luego esta temática cambio ya que el pago se hizo en “especie”.

Esto significa que el pago era con drogas o con armas; esto contribuyó a que se llegara al tercer elemento el narcomenudeo porque el consumo de droga aumentó en el país,

además del tráfico de armas. Para vender esta droga en el país los Zetas se aliaron con las pandillas que operan en los departamentos y en la ciudad capital.

En los últimos años la acción de las OTD cambió, el país pasó de ser un puente para el trasiego de droga, para convertirse en un lugar de puente, consumo, producción, lavado de dinero y procesamiento químico. Esta evolución se debe a la cercanía que tiene Guatemala con Estados Unidos además los altos índices de corrupción y de ausencia estatal en ciertos lugares. Esto hizo que durante varios años, ingresaran al país grandes cargamentos de pseudoefedrina provenientes de Asia además durante el 2000-2010 se encontraron varios narco-laboratorios donde se elaboraban drogas sintéticas. Esto es parte de la evolución de las OTD, al ser un negocio se tienen que ver la relación costo-beneficio de todas las operaciones que se realizan.

CAPÍTULO III

3.1 REDES DE ALIANZA DE LOS ZETAS

Antes de la llegada de los Zetas a territorio nacional, en el país existían dos grandes familias encargadas de transportar la droga eran los Mendoza y los Lorenzana. Los Mendoza transportaban droga desde el océano Pacífico hasta el Caribe, por su parte los Lorenzana transportaban droga desde Cobán por tierra y aire. Estas dos rutas formaron parte de los planes de los Zetas porque podían ingresar por Zacapa utilizando una ruta terrestre para el tráfico de droga hasta el área de Cobán que es fronteriza con México. Y la ruta del Pacífico ingresando por Izabal que formó parte de la Ruta del Golfo que era la que los Zetas utilizaron.

Según Steven Dudley "los Zetas al ingresar al país, crearon su primera alianza con Walter Overdick, un conocido empresario local" (2011, p. 3), para poder operar con él cuando ya se hicieron un cártel, además ellos ya tenía conexiones con la familia Lorenza de Zacapa por sus conexiones con el cártel del Golfo.

Otro hecho que motivó esta masacre fueron los constantes tumbes de droga que realizaba esta banda contra los cárteles mexicanos, y el deseo de apoderarse de las rutas aéreas y terrestres en el país.

Según información provista por Prensa Libre, se cree que los Zetas ingresaron al país desde diciembre de 2007 con lo cual crearon una serie de casas de seguridad⁵, por cuestiones operativas los Zetas empezaron a crear sus primeras sub-redes en: Petén, Alta Verapaz, Quiché, Huehuetenango, San Marcos y Guatemala.

Por su ubicación geográfica, los departamentos del uno al cinco, son olvidados por el Estado así como lugares donde los escapes de empleo y falta de oportunidades de desarrollo son muy escasos. En el caso de la ciudad capital es un área donde existen

⁵ Lugares donde se almacena la droga para luego ser trasladada a los países consumidores.

muchos pandilleros así como delincuencia común lo que hace que se puedan obtener nuevos adeptos como para sicarios y repartidores de droga.

Entre los grupos tradicionales que se encargaban del trasiego de droga, Según la Secretaría de Seguridad Nacional, existía una "ruta que se denominaba "Ruta de Lazcano" que es la ruta de trasiego de droga que desde Suramérica y termina en Tamaulipas, México, utilizando a Guatemala como puente" (2011, p. 10).

Los Zetas, como se mencionó anteriormente utilizaban casas de seguridad para poder proteger la droga durante su estancia en el país para luego poderla transportar. En 2008 se localizó una de estas viviendas en el Municipio de Mixco en el Departamento de Guatemala, para obtener estas viviendas utilizan a un testaferro para que estas estén a nombre de los dueños originales y así poder ellos realizar sus operaciones.

Alta Verapaz es cooptada por los Zetas, limpiaron el área de otras organizaciones área tomadas: COBÁN, CHISEC, SAN PEDRO, FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS, TAMAHÚ, RAXRUHÁ: principales rutas de comunicación entre el Cártel del Golfo.

La primera red de colaboradores de los Zetas que se encontró trabajando en el país fueron:

1. Carlos Dubón Valdez
2. Walter Overdick Barrios
3. Oscar Edilio Méndez Mártir
4. Miguel Ángel Cerna Guillen
5. Mercedes Marisol Barrios García de Overdick
6. Gloria García Morales
7. Sebastián Chuc Ba.

Estas personas fueron capturadas en Cobán, en la casa de Overdick que fue uno de los primeros vínculos entre los Zetas y el país, durante el periodo 2008-2011 se disputaron muchas matanzas por obtener el control de las rutas del trasiego, como fue el caso de la masacre de Agua Zarca en el Departamento de Huehuetenango. EL mexicano Hugo Morales

González estuvo disputando la ruta de Izabal, Zacapa, Petén Alta Verapaz y Huehuetenango a los capos locales.

En 2008, fue la captura de otro de los enlaces de los Zetas en el país como fue Otto Herrera y con esto los Zetas buscaron apoderarse de esta ruta de tráfico que va desde Izabal hasta Huehuetenango. El objetivo principal de los Zetas en este proceso de asentamiento fue controlar las rutas del tráfico ya que al no tener rivales de su mismo nivel (desde el punto de vista de estructura y de tácticas militares contra-insurgentes) esto hizo que los capos locales únicamente buscaran una alianza para no ser asesinados.

Al existir la figura del testaferro en estas organizaciones, muchas veces utilizaban estas tierras, con ganado y productos agropecuarios para lavar dinero, para construir pistas clandestinas y refugios. Además si los campesinos no colaboraban con ellos eran obligados a sembrar amapola, eran obligados a venderle a otras organización de traficantes de droga.

Los Zetas también tenían nexos en Izabal como lo eran con Walter Montejo, Walter Enrique de Paz Florián y Walter Isaías García Gómez.

En una conferencia de prensa Carlos Menocal indicó que “solo en la zona 18 tenemos más de 35 Zetas que necesitan negociar, confeccionar o tratar pandillero” (Prensa Libre 04/08/2010) haciendo alusión a que los Zetas se encontraban operando en la ciudad capital y su objetivo era obtener pandilleros para que sean sicarios, traslado de armas, robo de automóviles y robo de bancos. En 2010 se tenían datos de que había grupos de pandilleros que llegaban a Petén para obtener adiestramiento de los Zetas.

Los Zetas también tenían miembros en El Salvador como fue el caso de la relación con Erick Renato Linares Cordón, miembro de la organización de Otto Herrera que se encargaba del tumbado de droga.

Datos proporcionados por Prensa Libre, en 2010 los Zetas compraron seiscientos treinta y nueve armas al Ejército Guatemalteco, donde dentro de la institución estatal se creía que había una organización que operaba desde dentro y fuera para trasladar armas a los Zetas, en una pesquisa realizada por la PNC se detuvo a los miembros de ejército Carlos

Toledo, Jairo Sierra y Pablo de León Franco por ser los encargados de la bodega donde estaban las armas de grueso calibre.

Al convertirse, en 2010, los Zetas en un cártel distinto al del Golfo los otros Cáteles se unieron para evitar la expansión de los Zetas en la ruta de Tamaulipas.

A nivel local los Zetas tenían una serie de redes de influencias a nivel municipal ya que había un grupo de trabajadores del poder judicial que colaboraban con ellos como lo fue el caso de Ana Lucrecia Ramírez de Madrid, oficial del juzgado de paz de Río Hondo Zacapa que junto a Moisés Salcedo Guerra eran sindicados de proveer armas, municiones y droga a los Zetas en área de Zacapa. El jefe de esta organización era Hugo Alejandro Chacón Cerna en colaboración de Rodrigo Orellana Recinos.

En 2011, las autoridades capturaron a Flavio Méndez Santiago “Z-200” además de a Arturo Gómez Montes, quienes operaban en Alta Verapaz, México, Petén, Izabal y Honduras reclutando jóvenes para operar con los Zetas. En México el jefe de los Zetas Bernardo González Castillo fue asesinado en un enfrentamiento con las autoridades mexicanas.

En Huehuetenango fueron capturados los miembros de los Zetas Gregorio Luciano Mejía, Erida Jiménez Pérez, Herbert Roberto Paredes Mijangos, David Alberto Peñalon Hernández, David de Jesús Monterroso Pereira y Erick Rodolfo Paredes, quienes se encargaban de vigilar el paso de la droga por el área así como de eliminar a los grupos rivales de la venta de droga en el área.

Como cualquier estructura las OTD, tienden a reestructurarse cuando es necesario o cuando cambian sus ejes de mando tal fue el caso cuando Chamalé, fue capturado en 2011, toda la estructura de los Mendoza cambió completamente; así como los Zetas reestructuraron sus organizaron cada vez que se expandían a diferentes departamentos del país.

La red de colaboradores de los Zetas iba desde Otto Herrera y sus relaciones con la familia Lorenzana; estos últimos se encargaban de recibir los paquetes de droga provenientes de Colombia que aterrizaban en El Salvador los Lorenzana se encargaban de

transportar la droga desde El Salvador hasta Guatemala utilizando las rutas del transporte de bananos y Otto Herrera realizaba la conexión con los Cárteles Colombianos y su transporte hacia El Salvador: los Zetas se encargaban de vigilar que el cargamento transitara bien por el país así como de protegerlo en las casas de seguridad para luego vigilar su llegada a México.

Muchos de los actos sanguinarios que realizaron los Zetas en el país fueron realizados con la obtención de las rutas del tráfico de droga como fue el caso de la masacre de 27 jornaleros que trabajaban para Rudy Ottoniel Salguero Morales que era miembro de los Mendoza que operaban en Izabal. El objetivo de los Zetas al ingresar al país fue obtener el poder de las rutas de trasiego de droga y la organización que se opuso a sus planes fueron los Mendoza es por ello que las masacres realizadas fueron hacia esta organización.

El área de Izabal también fue parte del área de operaciones de los Zetas, en 2011 fueron capturados dos de sus colaborador más importantes en esta área como lo fueron Mario Ponce Rodríguez y Luis Alberto Morales Coronado que tenían relación con Waldemar Lorenzana, que operaban en los departamentos de Izabal y Petén.

Se creía que entre los años 2008-2011 habían trescientos Zetas en el país, para el 2011 se tenían setenta Zetas capturados, entre ellos el mexicano Salvador Agüelles Brines, presunto líder” y al sargento Hugo Alvarado Gómez Vásquez en Cobán.

Según información proporcionada por Prensa Libre del año 2010 Muchas de las armas que utilizaban los Zetas provenían del ejército de Guatemala como también de Honduras, debido a este hecho se capturó José Alberto Mata Pérez, Wilfredo Bolvito Castro, Oscar Armando Mendoza Hernández y a Sergio Ramón Díaz Doblado; acusados del tráfico de armas que tenían como destino la organización de los Zetas.

Una de las piezas claves de Zetas fue capturada en 2011 como fue el caso de Oscar Tiul quien se encargaba de la logística de la organización también conocido como “comandante cherry” así como a Ludwin Alberto Celada Galdámez “comandante lombriz”; además de varios colaboradores en Zacapa como lo fueron Alejandro Chacón Cerna y Rodrigo Orellana Recinos estos promocionaban armas. Luego de la captura de Waldemar

Lorenzana la organización tuvo una reestructuración para seguir operando (ver diagrama 9, p. 90).

3.1.1 LA ESTRUCTURA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA

De Amicis indica que “la estructura de comando de los Zetas consiste en estructura pequeñas de mando, el nivel de operaciones está dirigido, por una estructura jerárquica que opera con pequeñas redes” (2011, p. 09), es así como se crean los vínculos con los capos locales ya que al tener una estructura que operaba en México, al llegar al país llegaban ciertos miembros de la organización local para mantener el orden ya establecido por el adoctrinamiento y estas células se mezclaban con la organización.

En estas estructuras existe un segundo nivel de operaciones, este nivel sería el encargado del área de inteligencia, planificación de operaciones, soporte financiero y reclutamiento, sería lo que Mintzberg denominaría el ápice estratégico, tecno-estructura y staff de apoyo, son la parte medular de la estructura, su función está relacionada al funcionamiento, estructura y apoyo de la organización.

Existe un tercer nivel en estas organizaciones, es el nivel más bajo es aquel que se encarga de sub-redes que operan a nivel nacional y también pueden operar a nivel internacional. Y en el cuarto nivel se pueden ubicar a los pandilleros locales.

El objetivo principal de los Zetas al ingresar al país, luego de las acciones tomadas por el presidente Felipe Calderón en México, fue tomar el control de las bandas locales y amar nuevas rutas para el traslado de droga. Es por ello que atacaron en 2008 a Juancho León. Él fue el único que se opuso a que los Zetas tomaran su ruta de tráfico de droga, así como los constantes tumbes que esta organización realizó al cártel del Golfo este fue el principal motivo por el que se realizó la narco-matanza.

Los primeros miembros de la organización fueron los mexicanos Pablo Godínez, Manuel Cárdenas Ortiz, Mario Lima, Juan González Díaz y Arturo Catalán Mata, que fueron capturadas luego de su participación en la masacre en Zacapa.

Los Zetas en un primer momento se aliaron con Walter Overdick para operar en el país utilizando la estructura organizativa a nivel departamental como a nivel nacional, que él tenía, utilizando como fachada varias empresas para poder operar libremente en el tráfico de droga (ver diagrama 10, p. 91).

Al ser Alta Verapaz un departamento fronterizo, facilitó el tránsito de la droga desde Colombia hasta México usando el país como paso de la droga; es un punto clave para el trasiego de droga porque existen puntos de acceso vía aérea y por tierra, este departamento estaba fuera de las áreas de operación de las OTD tradicionales. Además en este departamento operaba Otto Turcios quien trabajaba con los Lorenzana para traficar droga desde El Salvador hasta México utilizando Cobán como paso y refugio de droga.

AL tener presencia en la capital durante el 2008, existen datos de que existía una casa de seguridad y en este lugar se capturó a Roberto Rodríguez Cárdenas y a Daniel Pérez Rojas alias “el cachetes”, líderes de los Zetas. En ese año los Zetas estuvieron en constantes luchas con las bandas tradicionales para obtener el corredor norte del país, uno de los responsables de estas luchas fue Hugo Morales González de origen mexicano, en el Agua Zarca municipio del Departamento de Huehuetenango.

En el noreste del país el vínculo con los Zetas fue Otto Herrera un capo local que operaba en la zona de Izabal luego de su captura se apoderaron de esta ruta para el tráfico de droga. Como parte de la Etapa de Competido agresivo de de Sullivan “son cárteles son parte del Estado de Westfalia porque están propensos a violencia extrema, por su naturaleza incomprensible y basados directamente a retar a la autoridad local” (1988, p.59), los Zetas utilizaban el miedo como método para obtener las rutas de las OTD locales como fue el caso de la participación de Overdick y los Lorenzana para el tráfico de la droga, así como el apoyo de Walter Enrique de Paz Florián, Walter Isaías García Gómez.

Al obtener la ayuda de las OTD locales los Zetas utilizaban su poder para comprar tierras a las personas del área para así poder cultivar la droga, crear pistas clandestinas, refugios y lavar dinero.

“Cuando una suma considerable de contactos necesita ser coordinada la unión de dos unidades, "la unión" de las posiciones es formalmente establecida como una ruta de comunicación directa“(Mintzberg, 1979, p. 162) la unión de otros agentes es necesaria para el fortalecimiento de las organizaciones, además toda organización debe tener una serie de trabajadores que estén capacitados para las labores.

Según un informe del FBI (Federal Bureau of Investigation) indicó que los Zetas operaban en tres grupos distintos:

- ✓ "Los Halcones: Cuyos integrantes se dedican a dar silbidos y vigilar las zonas de distribución de droga. son facciones de inteligencia primaria dentro de esa estructura criminal.
- ✓ Las Ventanas: Integrado por menores de 14 a 16 años que circulan en las zonas donde se ubican las narco-tiendas. Se trasladan en bicicletas y "con sus silbidos advierten la presencia de autoridades o de personas sospechosas"
- ✓ La dirección: Integrado por unos 20 sujetos expertos en comunicación, se encargan de interceptar llamadas, dar seguimiento, identificar vehículos e incluso cuando es necesario, operan como un "comando negro" que realiza secuestros y ejecuciones. A éste grupo también pertenecen taxistas, doctores, personas civiles y policías" (Prensa Libre, 2009).

Según Sullivan: "la industria de la droga, establece vínculos con jóvenes asesinos (sicarios), quienes están a disposición de las organizaciones rivales" (1988, p. 60). Los Zetas como desde sus inicios, busco tener un grupo de personas encargadas de atacar a grupos rivales asi como de convencer a las personas que trabajaran para ellos de forma violenta; por su etapa de competidor agresivo, tan presente en todo su quehacer en el país.

La mayor parte de los altos mandos de los Zetas se encontraban en México, en 2009 fue capturado su jefe de gatilleros Sigifredo Nájera Talamantes "El Canicón" fue capturado en México por la ejecución y tortura de miembros del ejército mexicano.

En el 2008, los Zetas tenían de su lado a un grupo de empresarios quienes se encargaban de la compra de armas, vehículos y adquirían viviendas para casas de

seguridad. Ellos eran Amas Ahmad Mousa Mousa y Saleh Rady Mohammad Rady, ambos empresarios quienes mediante la utilización de cheques de caja realizaban transacciones para dicha organización; en 2008 se les vinculo con la compra de los autos para realizar la narco-matanza de Zacapa. Para realizar esta transacción estas personas utilizaban testaferros, en este caso fue Justiano Élmer Eduardo Coyoy quien fue el encargado de realizar la transacción.

Para la compra de estos vehículos según información de Prensa Libre, las cuentas también estaban bajo el nombre de Rubén Danilo González originario de Jutiapa. La red de información de los Zetas en los primeros años se basó en adherir a la organización a personas que eran conocidas por Walter Overdick, en 2008 los Zetas aún dependían económicamente del cártel del Golfo.

La red de los Zetas ingresó al país por Cobán y luego se expandió hasta Petén y luego a los departamentos del oriente del país. Según información de Stratford, Centroamérica a pasado de ser una zona de paso de droga; para convertirse en un área de consumo. Esto sucedió cuando los Zetas realizaban el pago en especie a las organizaciones locales, esto hizo que el consumo aumentara en el país. En 2009, se realizó la captura al líder de los Zetas en el país Víctor Hugo González Morales “el amarillo”.

Flavio Méndez Santiago “Z-200” quien reclutaba jóvenes para que trabajaran para los Zetas; desde México hasta Honduras. "Z-200", era el encarado las operaciones de los Zetas desde Oaxaca, Nuevo León, Jalisco y el Distrito Federal y en Centroamérica.

La reestructuración de las redes del narcotráfico, luego de la captura de chamalé en 2011. La red de los Zetas operaba desde su asentamiento en Guatemala con Waldemar Lorenzana quien trabajó para Otto Herrera, el papel de la familia Lorenzana era recibir paquetes de droga provenientes de Colombia, la droga ingresaba por El Salvador quienes transportaban la droga por caminos donde transitaban bananos. Herrera transportaba la droga desde Colombia hasta El Salvador. Jairo Estuardo Orellana Morales vinculado a los Zetas operaba en el área de Gualán, Zacapa y era otro vínculo de los Zetas en el área de oriente del país.

En 2011, los Zetas realizaron la masacre de veintisiete jornaleros en la finca los Cocos en Petén, esta finca pertenecía a Rudy Ottoniel Salguero Morales, quien tenía vínculos con los Mendoza, a pesar de ya ser un Cártel los Zetas aun seguían en disputa con esta familia para obtener la ruta que ellos dominan.

"Z-200", fue el encargado de realizar esta masacre así como con un líder denominado "kaibil". En 2011 fue capturado Mario Ponce Rodríguez y Luis Alberto Morales Coronado, quienes se encargaban de comprar tierras en el área de Puerto Barrios para los Zetas por medio de Waldemar Lorenzana y también en Petén. Por su vinculación con los Zetas fue capturado en Cobán el sargento Hugo Alvaro Gómez Vásquez, además del líder de una organización que operaba en Cobán dirigida por Salvador Agúelles Brines de origen mexicano y a sus 16 integrantes.

El poder de los Zetas llegó hasta Honduras, y fueron capturados por trasiego de armas José Alberto Mata Pérez, Wilfredo Bolvito Castro, Oscar Armando Mendoza Hernández y Sergio Ramón Díaz Doblado quienes traficaban con armas.

Oscar Tiul "comandante Cherry", era el encargado de la logística para las operaciones de los Zetas en Guatemala; Capturaron a Hugo Alejandro Chacón Cerna y Rodrigo Orellana Recinos por ser parte de una red de los Zetas que operaba en Zacapa y proporcionaba armas a los Zetas. Formaban una estructura que brindaba logística a los Zetas. Trabajar con Ludwin Alberto Celada Galdaméz "Comandante lombriz" capturado en Zacapa, este es el octavo integrante de los Zetas capturado en ese departamento de Alta Verapaz (ver diagrama 11, p. 92).

3.1.2 RED OPERATIVA DE LOS ZETAS

La red de los Zetas nace con las relaciones del cártel de Golfo con los Cárteles colombianos y en las áreas de tráfico. El primer acercamiento de los Zetas con los cárteles Colombianos fue con los Urabeños que operaban por las costas de Panamá, luego esta red se amplió al estar en Guatemala donde operaban con la organización de Walter Overdick, en

un primer momento como “Halcones” para luego brindar ayuda económica para compra de droga.

Uno de los objetivos de los Zetas fue tomar el control de las OTD y armar nuevas rutas para el traslado de droga, porque las organizaciones locales les realizaban muchos tumbes al Cártel del Golfo. Es por ello que los Zetas asesinaron al “juancho león” que era el líder de la banda de los Leones que operaba en Izabal, Petén y Costa Sur. Es por ello que en 2008 este grupo armado lo asesinó y fue la primera vez que los Zetas tuvieron preponderancia en el quehacer cotidiano de los guatemaltecos.

Los Zetas también tuvieron relación con Waldemar Lorenzana que operaban en Zacapa, con la organización de Otto Herrera y Jorge Mario "el gordo" Paredes que operaban en Izabal, Sayaxché, Zacapa y El Progreso, estas alianzas fueron de gran utilidad para los Zetas, esas personas les proporcionaban información sobre la llegada de cargamentos y para brindar información de personas en altos cargos estatales que los podrían proteger si eran capturados o si los cargamentos era interceptados por la PNC o el ejército.

En el área de Zacapa los Zetas tenían una sub-red que les proporcionaba armas e incluso tenían a un miembro del sector justicia del país, que les proporcionaba información sobre capturas, posibles retenes, etc. Al tener instituciones cooptadas hacia que el operar fuera más fácil. Estas instituciones las tenían en Alta Verapaz, Izabal, Petén, Zacapa, Huehuetenango y en Capital.

Estos seis departamentos formaban parte de la expansión de ruta de la droga, en esta ruta se transportaba la droga proveniente de Colombia, desde El Salvador. En este punto iniciaba el trabajo de los Zetas ellos eran los encargados de recibir la droga que transportaban los Lorenzana, estos se encargaban de transportar la droga por medio de rutas de las bananeras, hasta llevarla a las casas de seguridad que estaban ubicadas en la capital o Alta Verapaz, Otto Herrera era el cargado de coordinar el envío de la droga.

Para los Zetas tener el control del tráfico de droga en los departamentos fronterizos era de gran importancia, esto les facilitó el paso de droga hacia México; además de la existencia de varios puntos ciegos donde la droga llegaría de forma más rápida. Como

cualquier organización los Zetas buscaban reducir costos y aumentar ganancias es por ello que tener la colaboración de los capos locales facilitaba las conexiones en Guatemala y las relaciones de estos capos con las organizaciones colombianas.

La red de comunicación de los Zetas, estaba compuesta por: prostitutas, vendedores ambulantes, lustradores, taxistas, niños de la calle y personas que trabajan en instituciones estatales, estas personas formaban parte de la red de comunicación de los Zetas para saber que era lo que estaba pasando en el país así como informar si habían otras organizaciones en el área, estas personas también se encargaban de buscar para los Zetas nuevos lugares para operar como la compra de casas o lugares que estaba deshabitados para poder instalarse de forma ilegal o legal, mediante la utilización de testaferros.

Según Manwaring, los Zetas tenían los siguientes grupos:

Los sub-grupos específicos incluyen a los siguientes: 1) Halcones quienes vigilan la zona de distribución; 2) las ventanas, quienes avisan cuando hay peligros en las zonas de operaciones; 3) los manosos quienes adquieren armas, municiones y equipo militar; 4) los leopardos, son prostitutas vinculadas a la sección de inteligencia quienes son entrenadas para obtener información de sus clientes ; 5) la dirección, quienes son los encargados de intervenir llamadas telefónicas, seguir e identificar automóviles sospechosos y personas que son previstas para ser secuestradas y ejecutadas (Manwaring en De Amicis, 2011, p. 9-10).

Las redes de comunicación forma parte del crecimiento y expansión de una organización, "un mecanismo por el cual los traficantes de drogas se protegen a ellos mismo es por medio de las redes de información, también una red de información están informalmente estructuradas y consisten en personas quienes están conectadas en la red de traficantes de drogas" (Desrochers, 2005, p. 127-128) (ver diagrama 13, p. 94).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS RETROSPECTIVO

4.1 LAS OPERACIONES ESTATALES CONTRA LOS ZETAS

En el año 2010 el Estado de Guatemala, llevó a cabo varias operaciones en la cabecera municipal de Cobán Alta Verapaz; para evitar que los Zetas se siguieran expandiendo por el país. Este municipio era el centro de operaciones de los Zetas, es por ello que las principales operaciones estatales se llevaron a cabo en este municipio como lo fue implementar un Estado de Sitio para lograr tomar el control de la zona.

Estas operaciones tenían como objetivo combatir la producción, consumo y comercialización de las drogas en el país, porque el país pasó de ser un puente para el trasiego de droga a un lugar de siembra y consumo de la misma, para disminuir costos y ampliar las ganancias.

Las operaciones se basaron en mantener el control de las zonas fronterizas así como de las áreas de consumo y de venta al menudeo. Así como de interceptar cargamentos de drogas y de controlar el tráfico aéreo, durante los años 2008 al 2011 se lograron destruir varias narco-pistas que eran utilizadas para el tráfico de droga.

Un hecho que no es ajeno a la venta y tráfico de droga en el país es la violencia que este hecho generó, es por ello que el Estado llevó a cabo estas operaciones para disminuir los índices de violencia en las áreas fronterizas y dentro de la misma ciudad capital.

Los primeros departamentos que fueron resguardados por el Estado fueron: Alta Verapaz, Zacapa, Chiquimula, Izabal y el sur de Petén. Esta era la ruta que utilizaban los Zetas para trasegar la droga; que ingresaba por Zacapa proveniente de El Salvador, luego era trasladada por las rutas que utilizan las bananeras para llegar a casas de seguridad y luego llegaban a su destino México.

El uso de la violencia como medio para amedrentar a los grupos locales, fue un suceso que colaboró con la implementación de los planes estatales. Las dos masacres ocurridas el asesinato de *Juancho León* y la masacre de los jornaleros en Petén, fueron hechos que tenían características similares: ambos hechos fueron perpetrados con armas de grueso calibre y con mucha saña hacia sus víctimas; características de una organización de tipo militar, fueron hechos que tuvieron una planificación previa.

El objetivo de los Zetas al ingresar al país fue obtener las rutas del tráfico de la droga, para ello se utilizó mucha violencia, compra de voluntades en el ámbito municipal y local. Así como de la compra de autoridades de la PNC y del ejército guatemalteco.

Ante un sistema corrupto el Estado creó el Sistema Nacional de Seguridad (SNS), que según el decreto 18-2008 Ley Marco de Seguridad del Sistema Nacional de Seguridad es “el marco institucional, instrumental y funcional del que dispone el Estado para hacer frente a los desafíos que se le presenten en materia de seguridad, mediante acciones de coordinación institucional al más alto nivel y sujeta a controles democráticos” (Art. 3, Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad).

El SNS, estaba conformado por: El Ministerio de Gobernación, Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de la Defensa, Secretaria de Inteligencia Estratégica del Estado y la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres. Juntos para combatir a las OTD.

Estos operativos fueron contundentes y de carácter permanente esto significa que luego de que los Zetas fueron neutralizados en estos departamentos se continuó con las acciones para erradicar la corrupción, a los Zetas y su red operativa.

Los operativos se basaron en ubicar blancos específicos en cada uno de los departamentos, ubicación de casas de seguridad, bodegas donde se podría almacenar droga, propiedades que podría haber sido adquiridas mediante testaferros. Así como operativos en el aeródromo, en las comisarías de la PNC y rutas para trasegar droga.

Otro punto importante de estas operaciones fue, la instalación de puestos de control en las entradas y salidas de las principales ciudades. Además de tomar el control de las rutas comerciales. Para llevar a cabo estas operaciones se necesitó de la colaboración del Ejército Nacional, agentes de la PNC y personal de inteligencia.

El motivo para que se implementara un “Estado de Sitio” permitió que las fuerzas de seguridad tuvieran el control absoluto de la situación en el área y se llevaran a cabo varios operativos en el departamento de Cobán.

Durante los operativos que logró la captura de miembros importantes de la organización, inmuebles que eran utilizados como casas de seguridad, vehículos, armamento variado, dinero y droga. Todo esto como los grandes logros de estas operaciones interinstitucionales que buscaron detener el avance de los Zetas.

La narcoactividad engloba tres grandes subdivisiones que son el narcotráfico, el lavado de dinero y el narcomenudeo. El Estado buscó la erradicación de estas tres actividades en Cobán, en este municipio estaban instalados los Zetas y controlaban los mercados ilícitos del área; junto con el lavado de dinero porque los Zetas utilizaban empresas de cartón para lavar dinero que provenía de actividades ilícitas para comprar armas, viviendas y voluntades políticas.

Con respecto al narcomenudeo, este hecho se amplió más allá del área de Cobán, porque al ser arrestados los líderes de los Zetas y otros miembros de la organización, ampliaron la red de narcomenudeo a otros departamentos en la ciudad capital.

“Para el año 2009, se calcula que llegó a las 400 toneladas métricas de cocaína. El 75% pasaron por el corredor del Océano Pacífico, mientras que de 20 a 23% pasaron por el corredor del Atlántico vía terrestre. En el año 2009, las fuerzas de seguridad decomisaron 7200 kilos de coca. En Total, los decomisos de diferentes drogas llegaron a la cantidad de Q. 16,330, 572, 654 quetzales” (Villagran, 2010, p. 3).

Para evitar que la violencia y el trasiego de droga aumentarán en el país, con ayuda del Sistema de Seguridad Nacional una estrategia para neutralizar y destruir todas las actividades relacionadas con el narcotráfico en el país. Según Villagran “La Estrategia

nacional contra la narcoactividad, tuvo dos componentes principales: Prevención y reacción” (2010, p. 7). El área de inteligencia del Estado supo que los Zetas operaban en Cobán, Alta Verapaz. Es por ello que en este departamento el Estado llevó a cabo varias acciones en contra de los Zetas para evitar su expansión y consolidación, para evitar que se apoderaran del municipio de Cobán antes que el Estado perdiera completamente el control de este departamento.

Lo que le interesaba al Estado guatemalteco era recuperar el área de Cobán, el territorio, la población y sistema político. Porque los Zetas se estaban apoderando de los tres elementos a nivel micro y lo pretendían hacer a nivel nación así como de la ruta del Golfo que era la que se utilizaba para trasegar la droga.

Las operaciones secundarias se extendieron también a otros departamentos como lo fueron: Zacapa, Chiquimula, Salamá, Sayaxché, la franja transversal del norte, Jutiapa, Santa Rosa, Mazatenango, el sur de Quetzaltenango, norte de San Marcos y Escuintla. En estos departamentos los operativos fueron realizados con la misma intensidad que Cobán con la diferencia de que en Cobán era el centro de operaciones y era el lugar que se deseaba recuperar para no perder la gobernabilidad en dicho lugar.

Se llevaron a cabo mil quinientas sesenta y siete capturas, relacionadas con delitos relacionados al narcotráfico. En el año 2008 según datos oficiales se incautaron dos mil doscientos catorce kilogramos de cocaína y en el 2009 se realizaron seis mil novecientos treinta y seis kilogramos, estos datos reflejan que desde que se dio a conocer que los Zetas estaban operando en Guatemala el estado tomó medidas para detener el tráfico de droga en el país.

Antes de llevar a cabo estas operaciones el Estado empezó a realizar los primeras cambios legales para evitar que los narcotraficantes siguieran operando de forma libre en el país, como lo fue el Acuerdo gubernativo 39-2009 que prohíbe la importación, exportación, tenencia, consumo fabricación, comercialización, almacenamiento, distribución, trasiego y transporte en el territorio nacional, del precursor: pseudoefedrina, derivados y componentes. Así como los primeros enfrentamientos armados entre los Zetas y agentes de la PNC. En 2009 según datos proporcionados por Presa Libre, se localizó y se desmanteló un laboratorio

clandestino en Panoramas San Cristóbal, Santa Lucia Milpas Altas, Guastatoya, Izabal y El Gallito en la zona tres capitalina.

Otra modificación legal fue la elaboración de la Ley de Extinción de Dominio, esta ley se basa en que los bienes del narcotráfico o bienes adquiridos por medios dudosos pasan a formar parte del estado y éste los utilizara para beneficio de la sociedad. Con las capturas de varios líderes de organizaciones criminales sus bienes, pasaron a ser parte del Estado y este los reutilizó para mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

También, se realizaron varias erradicaciones de amapola en distintos departamentos como en Quiché, San Marcos y en algunos departamentos del oriente del país, para eliminar todas las áreas donde se cultivaba la amapola. Aunado a los constantes decomisos que se realizaban en las rutas del país, capturas, destrucción de pistas clandestinas y la destrucción del narco-laboratorio más grande de Latinoamérica en San Isidro, municipio de la democracia, en el Departamento de Huehuetenango, en 2012.

Según información del Centro de Coordinación de Información Interinstitucional (CECOIN) desde los 60's hasta el 2010, el papel de Guatemala cambió mucho. "Durante los 60's funciona como puente; de los 80's hasta los 90's funcionó como puente además se comenzó a consumir. De los 90's hasta el 2000 funcionó como puente, se consumía, se producía y también el país funcionó como fuente de almacenaje de la droga que venía desde Colombia"(2009, p1). Este papel se llevó a cabo cuando los colombianos tenían el control de las rutas.

Luego de los Acuerdos de Paz, esta función cambió, con la incursión de los capos mexicanos así como las acciones que tomó el gobierno colombiano los capos fueron capturados. Los cárteles mexicanos empezaron a tomar más relevancia en el tráfico de la droga. Así es como del 2000 al 2010 el papel del país cambió; no solo funcionaba como puente, se consumía, funcionaba de bodega y se producía; además se realizó lavado de dinero, procesamiento químico, había crimen organizado (los Zetas) y se realizaba una comercialización de droga.

Es por este cambio tan importante de papel del país en la ruta del tráfico de la droga porque se paso de ser un país de paso a convertirse en un país productor de "drogas de diseño". No solo es la droga y la existencia de vendedores de la misma, es toda lo que esto trae como consecuencia fue lo que preocupó al Estado. Sino la existencia y constante uso de armas de grueso calibre, así como el aumento de la violencia en todo el país; por el consumo y venta de droga.

Se empezó a crear "drogas de diseño" o drogas sintéticas, este tipo de drogas traería otro tipo de consumidores. Para realizar este tipo de drogas, se traían al país productos químicos provenientes de Asia y África para producirlas.

El flujo de las economías ilícitas es: la droga provenía del sur y las armas del norte. Entonces al estar Centroamérica como el puente, era aquí donde se quedaba con el excedente de ambas transacciones, es por ello que la violencia aumentó así como el consumo de droga. Este hecho fue el detonante para que el Estado tomara acciones contundentes contra los Zetas y contra el narcotráfico.

La expansión llegó hasta El Salvador, para reclutar y entrenar a los pandilleros muchos de ellos estuvieron en Guatemala recibiendo entrenamiento por parte de los Zetas. Una de las funciones de "Z-200" era reclutar jóvenes en Centroamérica. El operó en el país en los años 2009-2010, tomó el mando de la organización cuando fue capturado Daniel Pérez Rojas "El Cachetes".

Las operaciones estatales estaban encargadas de detener la expansión de los Zetas tanto a nivel geográfico como a nivel organizacional. Al haber capturado a muchos de sus líderes y haber incautado varios cargamentos de droga, el poder de ellos fue disminuyendo, así como su poder de reacción.

Los Zetas al no tener contactos propios con capos colombianos eso los convirtió en dependientes de alguna organización local para realizar sus operaciones. Esto significa que al ya no tener un socio con el centro de operaciones en México o en Colombia, los pocos miembros de los Zetas que aún operaban en el país se vieron en la necesidad de tomar un

bajo perfil en sus operaciones así como en su forma de transporte para evitar ser capturados, para evitar ser capturados y así mantener sus operaciones con capos locales.

4.1.1 EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES ESTATALES

En el Municipio de Cobán del Departamento de Alta Verapaz, el Estado llevó a cabo la mayor operación en contra de los Zetas, este municipio fue utilizado como base de operaciones. En el año 2010, el estado implementó un "Estado de Sitio".

Según informes sobre la operación C-5, el municipio forma parte de ruta que utilizaban los Zetas para el tráfico de droga, proveniente de Colombia que ingresaba por Chiquimula, utilizando la ruta conocida como Ruta del Golfo, utilizando el departamento de Chiquimula y el ingreso marítimo por Izabal. Los Zetas traficaban por la ruta norte del país donde en Cobán habían dos rutas de alucinamiento, ingresando por Baja Verapaz y por Izabal.

Según la Secretaría de Técnica del Consejo de Seguridad en el documento Balance C-5 (2011, p. 3):

El ingreso desde Baja Verapaz por la ruta del sur pasan por Quiché, luego Huehuetenango para llegar a Ciudad Cuauhtémoc Chiapas y por la ruta norte, utilizaban Sayaxché luego habían 5 formas de ingresar a México por el área norte de Quiché llegando a Chiapas; la siguiente forma de ingresar era ruta Chisec-Sayaxché ingresando por lagunas de Montebello y Bonampak Chiapas. Más al norte ingresaban por Tenosique Tabasco ingresando por La Libertad y por la Selva Lacandona. Por Belice también había un ingreso de droga por Melchor de Mencos (ver mapa 1, p. 95).

Con ayuda del ejército nacional, Fuerzas de Tarea Interinstitucional Norte, la comisaría No. 51 de la PNC, Policía Municipal de Cobán y Policía Municipal de Tránsito (PMT) llevaron a cabo estas operaciones, con las cuales se buscó enfrentar la amenaza de los Zetas en el país.

Las operaciones se dividieron en dieciséis objetivos, de los cuales ocho estaban en el casco urbano de Cobán, cinco estaban ubicados en aldeas aledañas y tres estaban ubicados en las inmediaciones de Chisec y en la carretera que conecta Cobán con Santa Cruz Verapaz.

Según Informes de inteligencia estatal, muchas de estas viviendas funcionaban como casas de seguridad, también como punto de reunión de algunos miembros de los Zetas. Algunos de estos inmuebles tenían negocios como fachadas para evitar ser investigadas por agentes de la PNC de la localidad.

De acuerdo con el Consejo de Seguridad Nacional "algunas de las viviendas pertenecían a colaboradores de los Zetas en el área, como José Iván Lanza Sierra, José Victor Artula Lanza y Juan José Alberto Artola Lanza. José Iván Lanza Sierra, controla el área de Ixcán Quché para los Zetas" (2011, p. 4).

Otra de las zonas donde se dieron varios operativos fue la ruta de Cobán hacia Chisec, donde se localizó el inmueble donde habitaba Álvaro Gómez Sánchez alias "El Sapo Gómez" quien era piloto aviador y que colaboraba con los narcotraficantes locales.

En el casco urbano, se localizó una vivienda la cual era utilizada por Fredy Orlando Coy Campos y otros miembros de los Zetas. Otra vivienda ubicada en la carretera a Chisec bajo el nombre de Lorena Rafaela Figueroa Castellanos. Se localizaron dos inmuebles a nombre de Otoniel Turcios Marroquí, "El Loco Turcios" quien fue extraditado, pero en un primer momento él era el jefe de las bandas que ayudaban a los narcotraficantes a trasladar la droga por el país.

Durante el Estado de Sitio se implementaron varios puestos de registro en la cabecera municipal, en la entrada de Santa Cruz Verapaz, en la salida del Municipio de Cobán hacia el Municipio de San Juan Chamelco, en la entrada del Municipio de San Pedro Carchá, en el aeródromo del municipio de Cobán.

Según informes de inteligencia y del Consejo de Seguridad Nacional en el año 2010, las fuerzas de seguridad, realizaron varios allanamientos en el aeródromo y en las áreas

circundantes para localizar cualquier tipo información relacionada con las rutas que utilizaban los Zetas.

Legalmente, el Estado se fundamentó en una serie de leyes para tipificar el delito del narcotráfico como lo es en el Código Penal, Ley Contra la Narcoactividad, Ley de Lavado de dinero y otros activos, Ley contra la Delincuencia Organizada, Ley de Armas y Municiones.

El Estado realizó estas operaciones debido a que esta amenaza a la soberanía del país, formó parte de una red que cuenta con capacidad operativa, logística, armas de alto poder, áreas de inteligencia y preparación técnica. Es por ello que al llevarse a cabo estas operaciones se mantuvo en secreto hasta el día en el que se realizó la operación, porque cualquier fuga de informaron hubiera sido fatal para la operación.

Estas operaciones se llevaron a cabo, por la planificación realizada por el Sistema Nacional de Seguridad que es una organización estatal interinstitucional, uno de los logros de estas operaciones fue la sustitución de los miembros de la PNC que estaban vinculados con las OTD que operan en el área.

La Secretaria Técnica informó que los mayores resultados de las operaciones fue el desalojo de Municipio de Cobán Departamento de Alta Verapaz de los Zetas. “Este éxito se puede consolidar por el resultado de las medidas implementadas, como la Comisaría Modelo y la permanencia de un dispositivo de seguridad” (2011, p. 2). Uno de los lineamientos para realizar estas operaciones fue velar por la seguridad y los derechos humanos de todos los pobladores del área de Cobán y neutralizar la amenaza del narcotráfico.

Según la Secretaria de Seguridad Nacional (2014, p.02), el Sistema Nacional de Seguridad está integrado por:

- Presidente de la República.
- Vicepresidente de la República.
- Ministro de Relaciones Exteriores.
- Ministro de Gobernación.
- Ministro de Defensa Nacional.

- Secretario de Inteligencia Estratégica del Estado.
- Procurador General de la Nación.
- Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad.

“La coordinación de sus acciones se produce de manera coyuntural, debido a una situación de impacto, o a petición de uno de los poderes del Estado” (Sistema de Seguridad en Guatemala, 2014, p. 4), al ser los Zetas una amenaza de índole coyuntural la institución tomó acciones concretas en contra de los mismo así como de las diferentes variaciones con las que contaba el fenómeno del narcotráfico, como lo es trata de personas, extorsión, tráfico de armas, venta de droga al menudeo.

Según información de J.P. Sullivan, los Zetas tenían cinco ciudades claves para operar las cuales eran (ver mapa 2, p. 96):

- San Miguel Chicaj, en Baja Verapaz
- Cobán, Alta Verapaz
- Playa Grandes, Quiché
- Poptun, Petén
- Sayaxché

En estos lugares tenían casas de seguridad así como puesto de control para que la droga llegara segura a México, el papel de los Zetas durante el trafico de la droga era vigilar que el cargamento llegara a las casas de seguridad previamente establecidas por traficantes locales, protegerla y luego transportarla. Muchos de los contactos de los Zetas provenían de su antigua relación con el cártel de Sinaloa así como de su relación con Walter Overdick.

4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LOS ZETAS EN GUATEMALA

Los puntos de análisis de la sociología de la organización se basan en la estructura de autoridad y la estructura de comunicación. La estructura de autoridad de los Zetas cuando aun eran parte del cártel del Golfo era Eduardo Costilla Sánchez alias “el Cos” quien era el sustituto de Osiel Cárdenas Guillen luego de su captura. Uno de los fundadores de los Zetas fue capturado en 2009, se trata de David Estuardo Gaytán González alias " Comandante Tlacua” quien era el líder de operaciones de los Zetas.

Según Renata Mayntz una organización es “toda formación social orientadas hacia fines concretos, así como unidades estructurales del más alto nivel de significación para la sociedad moderna, entresacadas de los distintos fenómenos sociales” (1980, p.11). Los Zetas encajan en la definición de Mayntz porque este grupo buscó un fin que era apoderarse de las rutas de la droga que pasaban por el país, así como esto condujo a un hecho social más importante como lo fue el desarrollo de la violencia en el país por el consumo interno de droga que estos grupos dejaban como excedente de pago por la protección de la droga.

Para mantener unida la estructura y trabajando correctamente es necesario mantener relaciones interpersonales entre todos los miembros de la estructura para evitar que existan disturbios entre sus componentes.

Toda organización como toda sociedad crea su propia cultura mediante el adiestramiento de sus miembros así como por la fuerza directriz de sus líderes. Al tener una organización con un sistema de valores fuerte se llega a un estatus de aceptación entre sus miembros así como afuera de la misma.

El desarrollo de la violencia como consecuencia del narcomenudeo fue un hecho que alertó al Estado de lo que estaba sucediendo en las zonas fronterizas del país. Las luchas por obtener las rutas desencadenaron varias disputas entre las bandas locales y los Zetas, también se crearon conflictos de intereses cuando los Zetas decidieron convertirse en un cártel independiente teniendo como resultado más violencia. En este caso la violencia se observó más en México porque los centros de operaciones de los cárteles se encontraban en el vecino país.

Según Mario Krieger un equipo de trabajo puede definirse como un “grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficacia en el logro de metas” (2010, p. 12). Toda organización debe estar organizada por medio de la división del trabajo para asignar tareas y acciones a los individuos que forman parte de la red.

Según Krieger el líder de una organización de buscar, "un equipo es un conjunto de personas para lograr la integración, cada uno de los miembros debe realizar sus tareas convencido que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto”

(2012, p.12); buscar la beneficio de la organización es el objetivo principal de todos los miembros de la organización. Principalmente para los Zetas como cualquier empresa ellos buscan minimizar los gastos y maximizar las ganancias.

Como lo indica Mintzberg hasta las organizaciones más simples necesitan una organización, es por ello que los Zetas al ser una red que se desligó del cártel del Golfo, contó con una organización propia. La red de los Zetas se creó cuando Osiel Cárdenas Guillen fue capturado y estos tomaron otro rol en la estructura, porque pasaron de ser el grupo de seguridad de Cárdenas Guillen para realizar otro tipo de actividades como fue la vigilancia de los cargamentos de droga y cobrar el piso a las organizaciones que operaban en las rutas del paso de droga.

Así fue como los Zetas empezaron a adquirir su propio capital financiero. Mintzberg indica que cuando una organización se aleja de su centro de poder y al buscar esta sus propios medios de supervivencia tiende a separarse de su centro de poder. Esto fue lo que sucedió con los Zetas. Al tener sus propios ingresos pudieron comprar armas, adquirir más adeptos y comenzaron a operar de forma libre en el país.

Es por ello que al encontrarse solos en otro país y con ayuda de los ex-kaibiles que operaban para ellos, esto facilitó su expansión por el Municipio de Cobán. Como lo indica el sociólogo Amitai Etzioni los Zetas eran una organización de tipo coercitiva, por el uso de la coerción como medio de control predominante sobre los miembros inferiores. Al ser el objetivo de los Zetas apoderarse de las rutas para el tráfico de la droga, se basaron en la coerción y en fase competidor agresivo para poder apoderarse de estas rutas.

Los Zetas formaron una Red de Traficantes de Drogas en Guatemala, porque una red se caracteriza por el conjunto de actores y propiedades que los mantienen juntos uno con el otro. Esto significa que al haberse alejado de su base de operaciones en México, los Zetas se aliaron en un primer momento con Byron Linares Cordón quien era el líder del Cártel del Golfo en Guatemala.

Como lo mencionan Standley Wasserman y Katherine Faust, la idea de definir un rol en una red es muy importante ya que un rol social, “se refiere a la forma en la cual los

ocupantes de una posición se ve reflejada en los ocupantes de otra posición” (1994, p. 462) se puede decir que la identidad y la percepción del rol que cada miembro tiene en una organización es la base para entender el papel de cada miembro en la red.

Para Gustavo Velázquez Mastretta la interacción social entre las organizaciones es “la manera en que están estructurados los grupos, esto tiene un impacto significativo en la forma en que la gente piensa y se conduce” (2005, p. 131). Los Zetas al tener una formación de índole militar contaban con una línea de mando vertical, al expandirse esta línea de mando cambió y se convirtió en una red la cual iniciaba en México y llegaba a Guatemala.

Los Zetas como una organización llevaron a cabo procesos de socialización estos procesos son definidos como: “procesos de formación del ser humano, tanto por la formación explícita del conocimiento y la experiencia como métodos para moldear la conciencia” (Musgrave en Velázquez Mastretta, 2005, p.49). Al ser una organización con un perfil militar al llegar a Guatemala, buscaron integrar a sus filas personas con perfil militar así como miembros de otras OTD que operaban en el país entre los años 2008 y 2010, para apoderarse de sus rutas de tráfico.

Para estas organizaciones tan especializadas es muy importante crear roles en una división del trabajo. Según Mintzberg la estructura organizativa de la organización se basa en seis divisiones: el ápice estratégico, la tecno-estructura, la línea de soporte, la línea media, el personal de apoyo y la ideología. Cada una de estas personas cuenta con un rol específico en la estructura, desde el ápice estratégico hasta la línea de apoyo, cada miembro crea su propio rol en la estructura según el papel que juega en ella.

La división del trabajo según la especialidad de cada uno de los miembros era algo muy importante para los Zetas, para las misiones de recogimiento del área en 2007 utilizó a ex-kaibiles para que estos les brindaran apoyo en la forma de trasladarse en las zonas.

En la logística de la organización estaba Víctor Hugo González Morales alias “El Amarillo” quien tenía bajo su mando la operación contra Juancho León en 2008 junto con Guillermo Herrera, Luis Enrique Mendoza Rodríguez, Fernando Carranza, Marvin Aguirre

Cojulun, Sigfrido Juárez Muñoz, Luis Alberto González Pérez y Mario López. Muchas de estas personas eran miembros del ejército, de la PNC y miembros de puestos estatales.

En la otra ala de la organización se encuentra Daniel Pérez Rojas "el cachetes", quien tenía a su cargo un grupo de Zetas que operaban en Cobán: Pablo Rodríguez Ordoñez, Mario Roberto Lima, Arturo Castillo Mota, Manuel Cardenas Ortiz, etc.; Se presume que eran alrededor de catorce miembros en el área antes mencionada.

En el Departamento de Zacapa, Pérez Rojas tenía a su cargo un grupo de aproximadamente de veinticinco personas; miembros de los Zetas así como de la familia Lorenzana. Ambas organizaciones llegaron a operar de forma conjunta por los lazos entre Walter Overdick y la familia Lorenzana. Es así como los Zetas iban apoderándose de las rutas del país.

Como cualquier empresa los Zetas, tenían un área de reclutamiento la cual estaba encargó de llevar nuevos miembros a la organización, los Zetas al ser una organización de tipo militar preferían adquirir soldados retirados o ex-kaibiles que no tuvieran trabajo. Buscaban estos perfiles por el adiestramiento así como por el manejo de armas y de tácticas que estos ya habían adquirido. Luego de la captura del Daniel Pérez Rojas y de Victor Hugo González Morales, esta forma de reclutar cambio.

De acuerdo a información extraída de los periódicos de Prensa Libre, durante el 2009-2010 se creía que pandilleros de El Salvador llegaron a Petén para ser entrenados por los Zetas así como pandilleros locales. Según John Sullivan un "periodo de tiempo los Zetas tuvieron con los pandilleros en el preventivo de la zona 18 se realizaron alianzas entre las organizaciones" (2012, p.13).

En un reportaje de Prensa Libre del año 2009 se encuentran pruebas de que ambas organizaciones estuvieron en contacto para obtener las rutas del trafico de drogas así como para comercializar la droga en la ciudad capital (06/25/2009). En relación al tema en una nota de Prensa Libre se menciona el hecho de "los Zetas estuvieron reclutando a jóvenes pandilleros para que fueran sicarios de la organización, los pandilleros formaron parte de los Zetas no solo fuente de información sino también como sicarios, como miembros de la red de comunicación, como distribuidores de droga en la ciudad capital" (03/08/2009, p. 33).

Para entender la red de los Zetas es importante tener en cuenta que este grupo jamás tuvo contactos directos para traficar la droga. Siempre estuvieron bajo una organización más grande en un primer momento con el cártel del Golfo y luego con Walter Overdick, ellos se encargaban de proteger la droga que iba transitando por Guatemala. La mayoría de los contactos con colombianos provenían de Osiel Cardenas Guillen o de Walter Overdick.

Cuando Osiel Cardenas Guillen fue arrestado se les dio mayores acciones en el tráfico de la droga y no solo vigilarla. Este grupo se logra afianzar de capital propio, pero para compra de armas y de influencias en las esferas del país pero no para adquirir droga proveniente de Colombia y costear el transporte de la droga. La red llegó a tener miembros en Honduras, El Salvador, Guatemala y México.

Como lo indica Mintzberg “los miembros de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna armonía, así como una consistencia con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.” (1991, p. 6) Para Mintzberg como para los Zetas adquirir el personal más idóneo para la organización es algo esencial, los Zetas al momento de convertirse en cártel tenía entre sus miembros a ex miembros de los GAFES y ex kaibiles, porque estas personas ya tenían el entrenamiento necesario en armas así como conocimiento en operaciones especiales.

Una estructura según Mintzberg es “la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego lograr la coordinación de las tareas” (1991, p. 06). Los Zetas tenían una estructura de red multidivisional en la que todos los miembros cumplen con una función. Los Zetas trabajaban desde David Estuardo Gaytán González hasta los vendedores ambulantes que les proporcionaban información. Como indica Mintzberg una red funciona desde la división de las tareas de vigilancia hasta los encargados de coordinar la protección de los paquetes de droga que provenían desde Colombia.

Los Zetas tenían una coordinación denominada “Normalización o estandarización de los procesos de trabajo” según Mintzberg esto significa que las operaciones y la elección de personal proveniente del área técnica-administrativa de la organización en el caso de las organización criminales esta área serían las personas que operan afuera de la estructura,

pero tienen conocimiento de la forma de operar y tienen relación directa con los líderes locales. Estas personas eran las encargadas de la logística junto con Walter Overdick de coordinar la protección de los paquetes de droga. Así como de trabajar junto a los Lorenzana para dirigir los cargamentos de droga hacia las "casas de seguridad ciudad capital o en Cobán, para luego llevarla a México" (Dudley 2011, p. 11). Prensa Libre en el año 2008 publicó que existían "casas de seguridad en Mixco donde el Cachetes y Roberto Rodríguez Cardenas las dirigían esas casa eran alquiladas por mexicanos" (p. 12).

Pero esta coordinación también funcionó cuando los Zetas llevaron a cabo el asesinato de Juancho León, con la diferencia de que en ese momento se tenía una "supervisión directa", en ese momento los Zetas aun formaban parte del Cártel del Golfo. Las ordenes provenían del centro de operaciones en México.

Uno de los elementos principales para entender cómo operó una organización sería el ambiente en el que se desarrolla. El ambiente vendría a ser todo lo que está fuera de la organización, como productos, consumidores, competidores, economía y política. Mintzberg indica que el ambiente puede ser analizado en cuatro grandes divisiones las cuales son: Estabilidad, complejidad, diversidad de mercado y hostilidad. En el caso de los Zetas, la estabilidad esta puede ser estable y dinámica por una serie de cambios tanto a nivel político, económico y también en el mercado los principales cambios que pueden afectar la estabilidad del ambiente son los cambios abruptos en la estabilidad social. Como sucedió en el caso de México, con las acciones que tomó el presidente Calderón en contra de los Zeta a finales del 2007.

La complejidad, se basa en que las organizaciones son complejas si tienen los elementos necesarios para poder producir y cumplir la demanda de sus consumidores finales. En el caso de los Zetas la complejidad estaba más desarrollada en la protección de los paquetes de droga así como la eliminación total de toda organización que no colaborara con ellos, el caso de los Leones, para poder apoderarse de las rutas. Esta complejidad buscó la elaboración de drogas de "diseño" que se estuvieron produciendo en el país durante el 2009-2011.

Diversidad del mercado, como una característica de el ambiente se basa en diversidad de mercado que tiene la empresa, como lo indica Mintzberg “la diversidad de mercado es resultado de la existencia de una gran cantidad de clientes” (p. 269) Un mercado más amplio conlleva una desestabilización de la estructura de mercado, según Mintzberg “la división del trabajo debe ser realizada” (p. 269). En el caso de los Zetas sus principales clientes se localizaban en Estados Unidos.

Es necesario entender que esta organización se basó principalmente en brindar protección a los cargamentos de droga que transitaban en el país. La estructura llegó a aliarse con otras organizaciones más grandes para "brindar protección a los cargamentos" (Dudley p. 4) así como para brindar ayuda logística al transportar los cargamentos, como parte del staff de apoyo en el diagrama de Mintzberg (ver diagrama p. 106).

Con respecto a la hostilidad, esta fase del ambiente es necesaria para que los grupos tengan una libre competencia en la distribución de los productos. En el caso de los Zetas atacaban a los grupos de transportistas para que trabajaron con ellos o eran eliminados.

El segundo eje de análisis de la sociología de la organización es la comunicación. Como lo indica Ludwig Wittgenstein hay cosas que no pueden ser verbalizadas, según Stefan Vladutescu indica que “cuando el lenguaje no cubre los pensamientos nunca más, el silencio lingüístico toma ese lugar” (Wittgenstein en Vladutescu en 2014, p. 1) Esto significa que las organizaciones se pueden comunicar de formas verbales y no verbales, en el caso de los Zetas están todos esos símbolos que los caracterizaban como por ejemplo: la forma de realizar los asesinatos, las armas que utilizaban, la forma de operar, forman parte del conjunto del lenguaje que no es verbalizado sino que por medio de las acciones particulares de cada organización.

Gustavo Velázquez Mastretta indica que “el lenguaje es un juego compartido de símbolos hablados y escritos y de reglas para combinar esos símbolos en modo significativo” (2005, p.69). Las OTD cuentan con una estructura lingüística compleja que van desde modismos hasta coloquialismos que contribuyen a una mejor comunicación. Estos Juegos Lingüísticos como los denomina Wittgenstein son las formas en las que el lenguaje se

construye y toma una función, esto significa que el lenguaje es parte esencial para la construcción de las actividades sociales.

La comunicación entre los miembros de una organización puede darse desde el ápice estratégico hacia el grupo de operaciones o puede darse desde abajo hacia arriba, esta comunicación ha variado en los últimos años, según Jan Van Dijk la comunicación se va integrando en los siguientes niveles:

- Integración
- Transporte
- Recursos Humanos
- Servicios
- Tipos de datos

De acuerdo con Mauro Rodríguez Estrada toda organización cuenta con cuatro fases principales que van desde el inicio hasta la disolución de la organización (Rodríguez en Velázquez Mastretta, 2005, p. 135-136):

- "Fase Individualistas: El momento en el que la organización inicia.
- Fase de Identificación: Se logra la aceptación de los miembros de la organización y empieza la creación de subgrupos y de bloques.
- Fase de Integración: En esta fase se ha logrado en la organización una cohesión grupal. La fase de cohesión se logra cuando la organización tiene experiencias previas y la satisfacción de las necesidades.
- Fase de Aflojamiento: En esta etapa la organización ha llegado a una etapa de vejes y de cansancio. El proceso grupal presenta dos factores: comunicación y el liderazgo".

Cada uno de estos niveles cuenta con características, como una comunicación desde el uno de redes sociales, teléfonos y radio televisores. Al ser la red de tipo internacional la comunicación va entre los países integrantes de la red por medio de redes de datos como utilizando lo que denominó Ludwig Wittgenstein como lenguaje coloquial, que no es otra cosa más que un lenguaje que es conocido por un grupo de personas en particular.

Es por ello que los Zetas reclutaban ex-soldados porque estos tenían un conocimiento previo y conocían ciertos términos que son de uso militar, luego fue el adoctrinamiento cuando ya eran parte de la organización este conocimiento previo hizo que todo el proceso fuera más sencillo.

La red de comunicación puede ser descentralizada, los miembros de la organización pueden comunicarse con otras personas dentro y fuera de la organización. "Los miembros procesan la información con igual intensidad entre ellos hasta que todos los miembros están de acuerdo respecto a una decisión" (Krieger, 2005, p. 53). La información que era recabada por todos los miembros de la organización era analizada para luego llevar a cabo la acción necesaria y más conveniente para la organización.

La comunicación y la existencia de un líder en la organización ayuda a que la organización evolucione, además ayuda en la toma de decisiones de manera explícita. La comunicación comprende interacciones cara a cara con subordinados, superiores, colegas y miembros de la organización que están en el extranjero. En el caso de los Zetas la comunicación iba desde los transportistas locales como Walter Overdick hasta los pandilleros que se aliaron a la organización.

La red de comunicación depende de la naturaleza de la tarea a realizar, en el caso de los Zetas fue atacar a otra OTD o el transporte de la droga desde Colombia y su traslado por Guatemala.

Según el teórico de la administración Bernard Mailhiot "Parece definitivamente admitido que sólo en un clima de comunicaciones abiertas puede la integración de un grupo llevarse a cabo y sus miembros alcanzar ritmos de creatividad duraderos" (Mailhiot en Velázquez Mastretta, 2005, p. 137). Mediante la proliferación de una buena comunicación es como una organización logra desarrollarse. Según la Sociología de la Organización.

Existen cuatro factores por los cuales la comunicación es importante para las organizaciones:

1. El grado de conflicto o competencia con el ambiente externo.
2. El grado de dependencia respecto del apoyo y unidad interna.

3. El grado hasta el cual se cree que están racionalizadas las operaciones internas y el ambiente externo.
4. El tamaño y estructura de la organización y su centralidad.

Cada uno de estos factores, lleva a la idea de que la comunicación entre los miembros de la organización y su ambiente juegan un papel muy importante en el desarrollo de la red. En el caso de los Zetas el factor 1 jugó un papel esencial, esto se debió a que al llegar a Guatemala, utilizando los kaibiles como medios para poder trasladarse en el país además de la ayuda brindada por Byron Linares Cordón y Walter Overdick desarrollaron la comunicación y el silencio lingüístico a todos los niveles de la organización.

La red en un primer momento creó una serie de términos y de sobrenombres que eran conocidos solo por los miembros de la organización. Así fue como se creó un lenguaje privado que es natural para los miembros de la organización.

Las redes en una organización son parte fundamental para el desarrollo y el progreso de las organizaciones, es por ello que Gustavo Velázquez Mastretta indica que “la comunicación grupal no se da en forma lineas sino en redes” (2005, p. 137). Las redes de comunicación se crean para que la OTD se mantenga en constante comunicación con el exterior de la organización ya sea por medio de vendedores ambulantes, prostitutas, etc.

Durante los primeros años de la organización la comunicación se daba desde el centro de poder hacia los miembros en ápice estratégico, tecno-estructura y línea media. Estos eran los encargados de distribuir la información hasta el personal de soporte hasta el núcleo de operaciones. Para que estos llevaran a cabo las operaciones.

Esto cambió cuando se separaron del centro de poder y se convirtieron en una organización. La comunicación iba desde “Z-200” hacia Walter Overdick, independiente desde ápice estratégico hacia tecno-estructura y línea media, que según Mintzberg son las partes más importantes de la organización. Para luego distribuir la información hacia al personal de soporte y al núcleo de operaciones que eran los encargados de cumplir las órdenes.

La información, como en cualquier organización, se distribuyó según el papel que tuviera cada miembro de la organización en la división del trabajo. Esto los dictamina el “área de reclutamiento” en este caso la tecno-estructura quienes son los encargados de reclutar al personal de la organización. La información circula principalmente hacia arriba y hacia los lados, para luego regresar a los niveles inferiores luego de ser analizada y codificada para que lleven a cabo las acciones.

Renate Mayntz indica que el sistema de comunicación en árbol es aquel en el cual “parte de un jefe, tiene líneas intermedias de descendencia hacia niveles inferiores” (1980, p. 115), las redes de comunicación se crean desde el ápice estratégico y se van desarrollando hasta llegar al núcleo de operaciones.

La red de comunicación es una organización que se produce desde la estructura de comunicación interna y la externa. Ambas juegan un papel importante en la construcción de la organización misma, pero muchas veces la red externa es la que está más acorde con la realidad de la organización, es decir, la red de comunicación externa es la que brinda información de lo que sucede en el exterior de la organización y esta se crea por el proceso de socialización de alguno de los miembros de la organización.

Este proceso se va creando desde al ápice estratégico que se introducen en bares o prostíbulos para crear amistades con las personas que trabajan ahí para que les brinde información mediante la ayuda económica que estos pueden brindar a sus informantes, esto también sucede a nivel del núcleo de operaciones que llegan a las tiendas, con los trabajadores callejeros y estos brindan información sobre los movimientos policiacos, del ejército y sobre otros cargamentos de droga que estarían llegando a las zonas donde ellos operan. En el caso de los Zetas su área de operaciones era el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz. Ellos crearon una red de comunicación interna y externa para saber lo que sucedía en el interior de la organización así como del exterior de la organización. A este patrón de creación de conocimiento en una organización se le denomina inteligencia y contra-inteligencia.

La red de comunicación llegó incluso a nivel de las autoridades municipales, agentes de la PNC y miembros del ejército. Esta fue la forma de cooptar las instituciones del Estado

mediante la incursión de miembros de la organización a niveles estatales, así como el manejo de influencias que tenía Walter Overdick con miembros de la organización municipal de Cobán.

Los mecanismos de reacción pueden explicar cómo los sistemas mantienen o cambian una estructura dada, como lo indica Morgan “las retroacciones negativas, donde un cambio en una variable origina un cambio en la dirección opuesta, o retracción positiva” (1998, p. 235). Los Zetas durante los primeros cambios de sus líderes de forma de retracción de forma positiva y buscaron un cambio en su estructura para poderse adecuar a los cambios estructurales que estaban sucediendo en su entorno.

A partir del 2010, después de varias capturas, la llegada del "Z-200" al país y como respuesta a las acciones estatales, los Zetas tomaron varias retroacciones que los hicieron salir de la escena del país. Durante las acciones estatales se buscó erradicar a los Zetas, se bloquearon las rutas de entrada de droga hacia Cobán así como se capturaron más miembros y se realizaron cateos en viviendas que eran utilizadas como casas de seguridad. Esto hizo que los Zetas en lugar de seguir operando de forma llamativa y con armas de asalto, luego de la captura de Walter Overdick, perdieron a su contacto con los cárteles colombianos.

Es importante saber que los Zetas como red u organización no se encargaban de trasladar la droga desde Colombia hasta los Estados Unidos sino que ellos se encargaban de proteger el traslado de los cargamentos de la droga, por Guatemala. Teniendo como aliados a dos grandes grupos de transportistas guatemaltecos Walter Overdick y la familia Lorenzana.

El Estado buscó frenar la expansión de los Zetas por el país, por ello llevaron a cabo una ofensiva en el Municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz. Con la cual se propuso localizar las casas de seguridad así como miembros de los Zetas que aun operaban en el país; la ofensiva se basó en: Realizar allanamientos en el casco urbano de Cobán, allanamientos en viviendas cercanas a las carreteras que conectan Cobán con Chisec y San Pedro Carchá.

Otro punto en el cual se desarrollaron las acciones estatales fue en el aeródromo que se encuentra ubicado en Alta Verapaz, en este lugar ingresaban cargamentos de droga proveniente de Colombia al país. Con esto se buscó frenar la expansión y el aumento de la violencia en el país el narcotráfico es una actividad que trae consigo una serie de actos ilegales como: narcomenudeo, violencia y producción interna de droga.

Los Zetas utilizaron como infiltrados para poder ingresar al país a ex-kaibiles, fuerzas especiales del ejército guatemalteco, como guías para poder movilizarse por el territorio. Como lo indica Henry Mintzberg al estar lejos de su centro de poder muchas organizaciones tienden a disgregarse y buscar su separación de la organización además de buscar su desmembramiento de la organización principal.

Del año 2010 al 2011, se creó que los Zetas estuvieron comandados por el denominado "Z-200" quien fue el encargado de reclutar jóvenes mexicanos como guatemaltecos para que formaran parte de los Zetas. Este periodo fue de una nueva evolución porque los Zetas se constituyeron en una organización de tipo militar que funcionaba como vigilante de los cargamentos de droga a convertirse en un grupo aún más violento.

Una característica de los Zetas que jamás cambió, durante su estancia en Guatemala fue el constante uso de la violencia en contra de la banda de los Leones. Al llegar al país en una instancia de competidor agresivo buscaron de cualquier modo apoderarse de las rutas de la droga, esto lo lograron luego de la masacre de Juancho León y de utilizar otros medios para apoderarse de las tierras y de los pasos ciegos de los ganaderos así como de los jornaleros de los distintos departamentos donde operaban, principalmente Cobán y Petén.

Los Zetas utilizaban la denominada Ruta del Golfo, ingresaban la droga desde Izabal o Zacapa, utilizando Alta Verapaz como puente para ingresar a Petén o hacia Quiché y Huehuetenango. Ambas rutas llegan a zonas boscosas de México. Luego de este viaje la droga llegaba a manos de los siguientes transportistas para luego ser entregada a los cárteles en Estados Unidos de América, el mayor consumidor de drogas del mundo.

CONCLUSIONES

1. En un país como Guatemala es sencillo que las OTD se instalen en las zonas olvidadas del país como lo son las áreas fronterizas; porque estas organizaciones cumplen el papel de un estado ausente que suple ciertas necesidades para la población, como lo es trabajo, vivienda, seguridad, educación etc., logrando así una dependencia con la población, a cambio de estos beneficios estas organizaciones requerían que los pobladores prestaran sus viviendas para ocultar y cultivar la droga, las OTD locales lograron estos acuerdos de mutuo beneficio ya que ellos eran pobladores de las mismas áreas; esta relación tuvo un quiebre cuando los Zetas ingresaron al país, ellos se apoderaron de las rutas por el uso de la violencia en contra de los transportistas locales así como de los pobladores que no deseaban trabajar con ellos. Esta organización proporcionó otros beneficios para los pobladores, como fue el uso de dólares como principal moneda en algunas áreas fronterizas; luego este proceso cambió porqué en lugar de dólares a los pobladores se les pagó con drogas; este suceso modificó la relación porque se empezó a consumir droga en el país de forma constante y por ende esto aumentó los hechos de violencia por el consumo. Las zonas de consumo se ampliaron a partir del 2008, cuando se llevaron a cabo las capturas de los primeros líderes esto hizo que los Zetas crearan vínculos con los pandilleros, por lo que hizo la distribución de droga se expandiera en todo el país, con esto los actos delictivos en la ciudad capital estuvieran relacionadas al consumo y lucha por zonas de distribución de droga en el ámbito local.
2. La ruta que los Zetas utilizaron en el 2008-2011, tuvo como principal objetivo situarse cerca de bases militares para poder adquirir nuevos adeptos a la organización así como para obtener beneficios como lo fueron armas y municiones. Esta ruta tuvo eje principal en Cobán que era centro de operaciones para luego distribuir la droga hacia Huehuetenango o hacia Petén, En el área de Petén la organización utilizó una base abandonada en Sayaxche que pertenecía a Kaibiles, esta base jugó un papel importante tanto para entrenar a los miembros de la organización así como una casa de seguridad para la droga. Los Zetas llegaron a realizar una captura institucional en el área de justicia en tres departamentos como lo fueron Alta Verapaz, Petén y Zacapa; estos tres departamentos fueron los pilares de la ruta del trasiego de droga

en país. Esta captura se llevó a cabo por la conexión de capos locales con las instituciones regionales para permitir que los ilícitos que la organización cometía quedaran impunes. Otra de las organizaciones que estuvo cooptada fue la PNC a través de los agentes que laboraron en las zonas fronterizas, es por ello que cuando se llevó a cabo el plan C-5 uno de los objetivos de la Secretaría de Seguridad Nacional fue que todo el destacamento que operaba en la zona de Cobán fuera trasladado a otro lugar para evitar que se filtrara la información del plan y con esto la Secretaria nombró un nuevo destacamento para esta operación y así se logró capturar a los miembros de los Zetas.

3. La expansión de los Zetas a la ciudad capital modificó la forma en la que las organizaciones delictivas locales operaban así como el rol de estas pandillas ante las OTD que operan en el país. Con este cambio de información algunos pandilleros se convirtieron en informantes, sicarios y distribuidores locales de droga, esto significa que las pandillas cambiaron de ser un grupo que realizaba atracos a buses y realizaban robos a transeúntes para convertirse en una organización que se dedicaba a vender droga al menudeo, a luchar por sectores de ventas de droga así como a utilizar el miedo como principal método para mantener a la población sumisa. Otro de los cambios de este intercambio fue que los pandilleros se convirtieron en parte de la ruta ya que en muchas zonas de la ciudad capital existieron casas de seguridad en las cuales los Zetas llevaban su producto y lo ocultaban de las autoridades para evitar que la droga fuera incautada. Los pandilleros fueron beneficiados con al adquisición de armas de tipo militar, así como de entrenamiento por parte de los Zetas convirtiéndolos en sicarios para la organización.
4. Los Zetas fueron una organización que siempre estuvo en constante cambio, esto significa que a pesar de que las autoridades guatemaltecas capturaran a sus líderes siempre había alguien que asumiera el papel de líder en la organización. Esto se debe al tipo de entrenamiento que los miembros tenían, que era de tipo militar. Entre los años 2008 y 2011 los Zetas tuvieron cuatro líderes con visiones distintas sobre el que hacer de la organización, los actos más violentos los llevaron a cabo por Daniel Pérez Rojas alias “El Cachetes”, Victor Hugo alias “El Amarillo” y Flavio Méndez “Z-200” estos miembros fueron los que llevaron a cabo las dos masacres que se dieron a

conocer, que los Zetas operaban en el país, esta organización llegaba a las poblaciones de forma estrepitosa, sin miedo a que las autoridades los detuvieran. Luego de la operación C-5 el papel de la estructura se vio neutralizado; los Zetas aún operan en el país pero ahora lo hacen de una forma más discreta y sin llamar la atención para evitar que se realicen más capturas y aún poseen la ruta más importante del tráfico de droga que es la ruta del golfo.

BIBLIOGRAFÍA

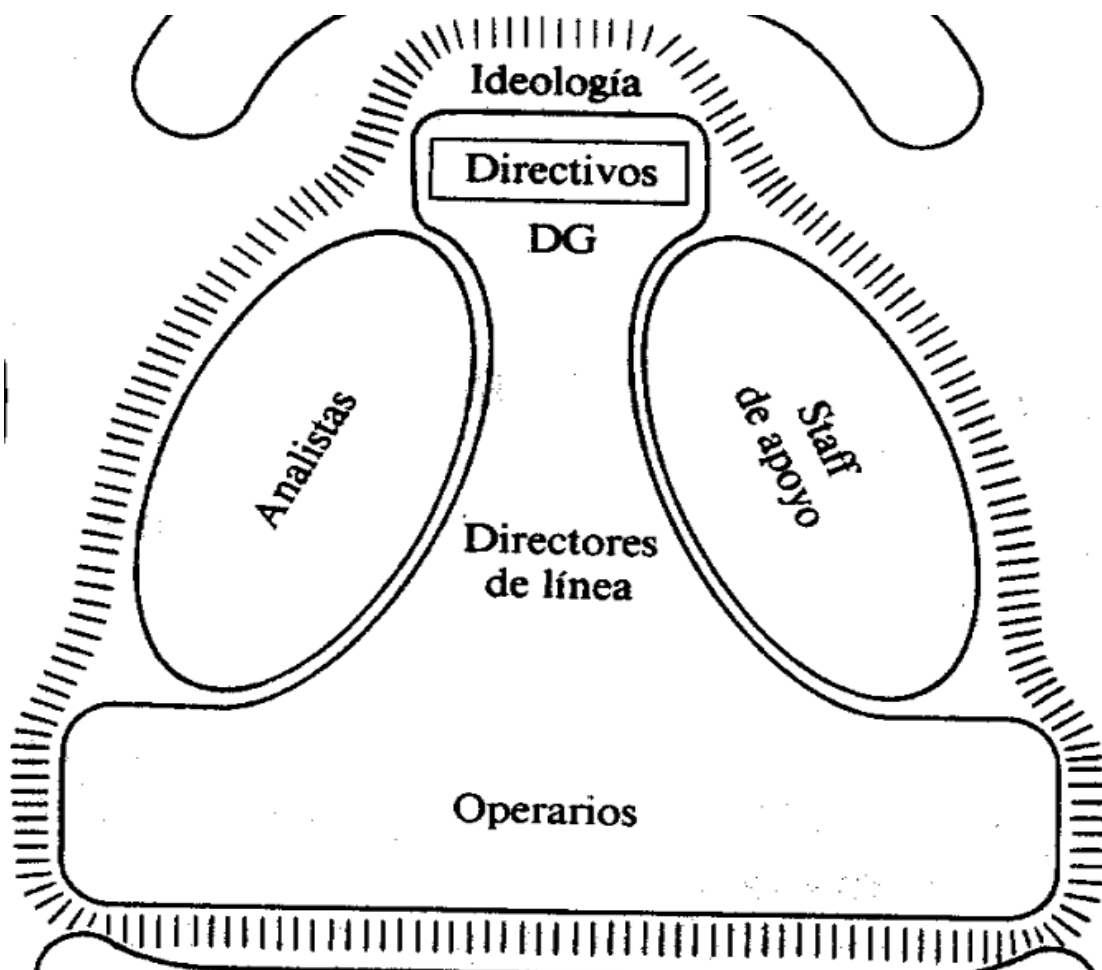
- Albini J. L y Rogers, R. E. (1971) Proposed solutions to the organized crime problem in Russia, lessons learned from social and legal approaches employed in the United States, Great Britain and Sicily. This article is based on a paper presented at the Russian Ministry of Internal Affairs (MVD) Conference.
- Bunker R. J y Sullivan J. P. (1998). Cartel evolution: Potentials and Consequences. Transnational Organized Crime. London, England.
- De Amicis A. (2011). Los Zetas and La Familia Michoacana Drug Trafficking Organizations (DTOs).University of Pittsburgh Graduate School for Public and International Affairs Pittsburgh Pennsylvania USA.
- Desroches, Frederick J. (2005). The crime that pays drug trafficking and organized crime in Canada. Canadian scholars press. Toronto Ontario Canadá.
- Dudley S. (2011). The Zetas en Guatemala. In Sight Organized Crime in the Americas.
- Garay Salamanca, L. Salcedo-Albarán Eduardo (2012). Narcotráfico, corrupción y Estados cómo las redes ilícitas han reconfigurado las instituciones en Colombia, Guatemala y México. Random House Mondadorio S.A. de C.V. México.
- Giddens, A. (2009). Sociología. Polity Press Cambridge, Inglaterra.
- Gottfredson, D. Kearney B. y Bushway S.(2008). Substance use, drug treatment, and crime: an examination of intra-individual variation in drug court population. Journal of Drug Issues. Issue number 0022-0426/08/02 601-630.
- International Crisis Group (2014). Corredor de violencia: la frontera entre Guatemala y Honduras.Informe sobre América Latina N°52. Bélgica.
- Krieger, M. (2010). Los grupos y los equipos en las organizaciones, y técnicas de diagnóstico e intervención. SENASA. Buenos Aires, Argentina.
- Mayntz, R. (1980). Sociología de la Organización. Alianza Universitaria. Madrid, España.

- Mazzitelli, A. (2011). Mexican Cartels Influence in Central Americana. Western Hemisphere Security Analysis Centre. Florida International University.
- McCarthy, D. (2011). An Economic History of Organized Crime. A national and transnational approach. Routledge. New York, United States of America.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Pearson. Canada.
- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Editorial Díaz de Santos S.A. España.
- Olson E. Shirk D. Selee A. (2010). Shared responsibility U.S. Mexico policy options for confronting organized crime, Woodrow Wilson International Center of Scholars University of San Diego. United States of America.
- Ramírez Guerra. C. (1999). Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política, Santiago de Chile.
- Rivera Claveria, J. (2011). El Crimen Organizado. Instituto de Estudios en Seguridad. Guatemala.
- Rodriguez Castañeda, R. (2009). El México Narco. Planeta Mexicana S.A. Tlatilco, México.
- Rodriguez Claveria, J. (2011). El Crimen Organizado. Instituto de Estudios de Seguridad. Guatemala.
- Secretaría de Seguridad Nacional. (2014). Estructura del Sistema de Seguridad Nacional. Ciudad de Guatemala. Guatemala.
- Secretaría Técnica del Consejo de Seguridad Nacional de Seguridad Nacional. (2011). Balance C-5. Ciudad de Guatemala. Guatemala
- Sullivan J. P. (2012). From Drug Wars to Criminal Insurgency Mexican Cartels, Criminal Enclaves and Criminal. VORTEX WorkingPapers No. 6. Bogotá, Colombia.
- Van Dijk J. (2006). The Network Society Social Aspects of New Media. SAGE Publications. London, England.

- Villagrán Campos, A. (2010). Amenazas para Guatemala. Ponencia presentada en la Ciudad de Sochi, Federación Rusa.
- Vladutescu, S. (2014). Communication of silence at Ludwig Wittgenstein: Linguistic Silence. Department of Romance Language and Communication, Faculty of Litters, University of Craiova. Romania.
- Velázquez Mastretta, G. (2005). Sociología de la Organización. Editorial Limusa, S.A. México DF.
- Wasserman S. y Faust K. (1994). Social Network Analysis, methods and applications. Cambridge University Press. United States of America.

ANEXOS

DIAGRAMA 1



Elaborado por Henry Mintzberg, la estructura de las organizaciones. Fuente: Ramírez Guerra. C. Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg. Universidad de Chile, p. 7.

DIAGRAMA 2

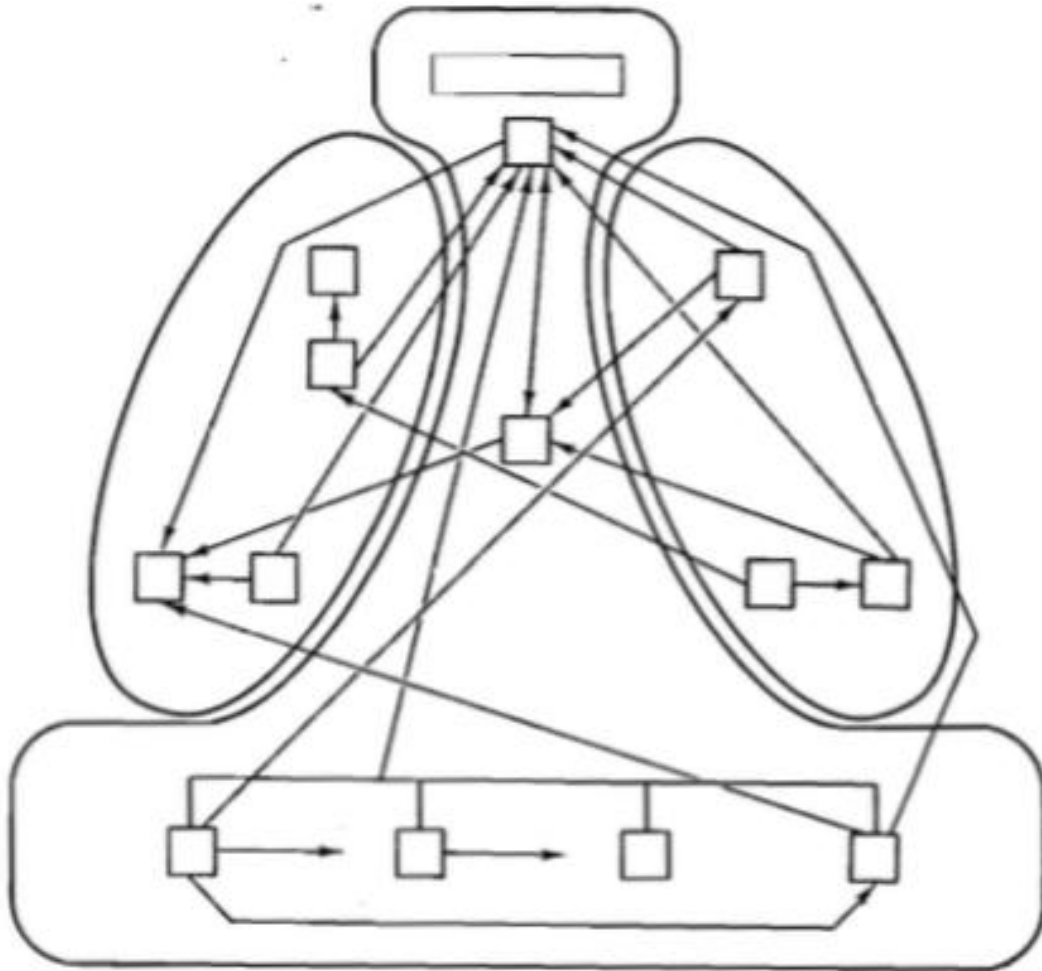
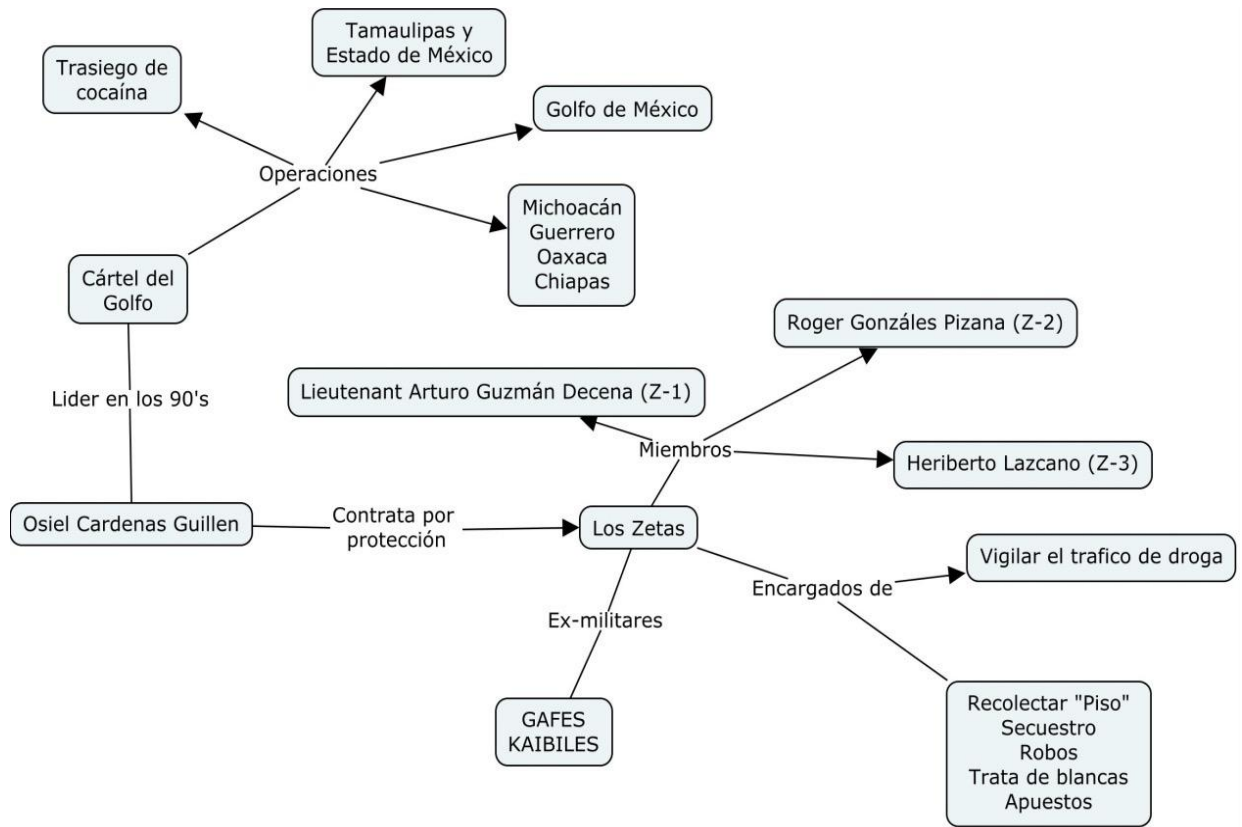


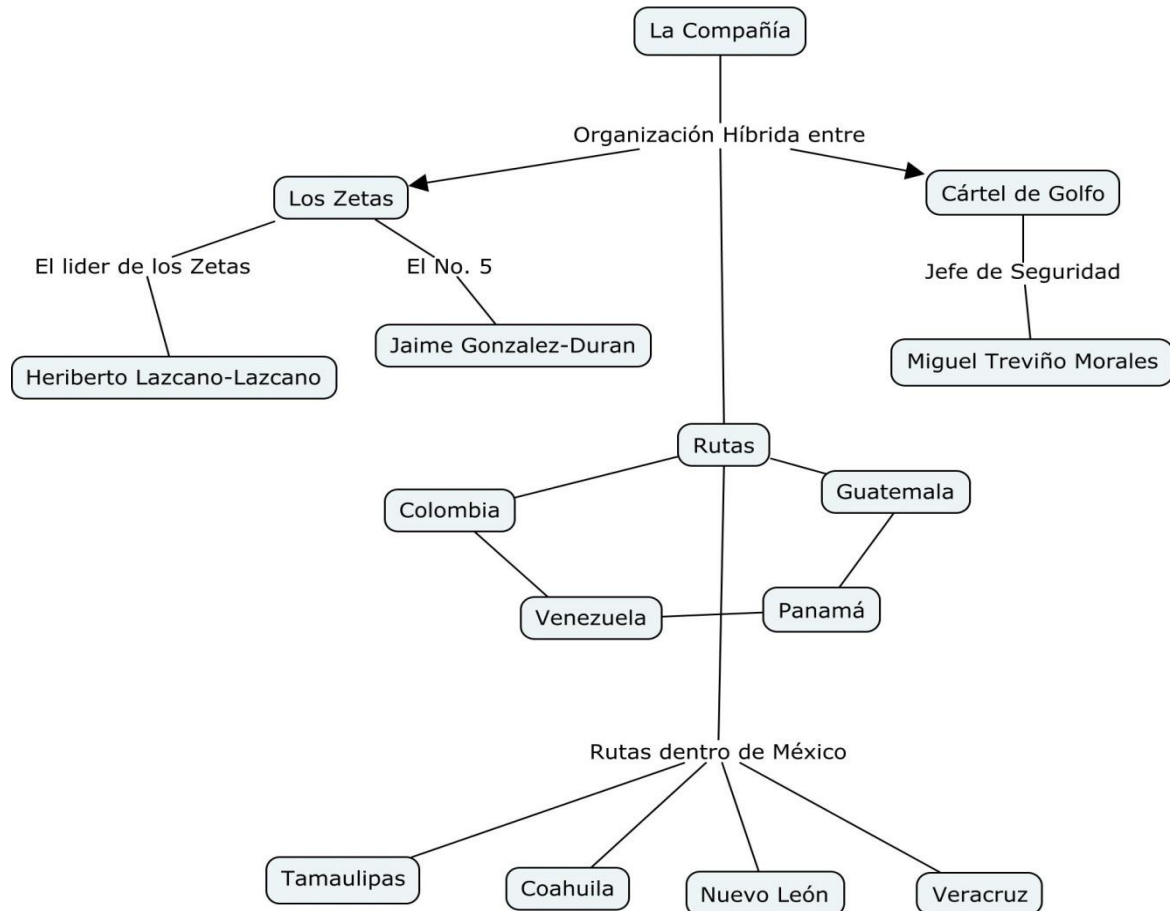
Diagrama de red de comunicación informal (adaptado de Pfiffener y Sherwood, Mintzberg) Fuente Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Pearson. Canada, p. 48.

DIAGRAMA 3



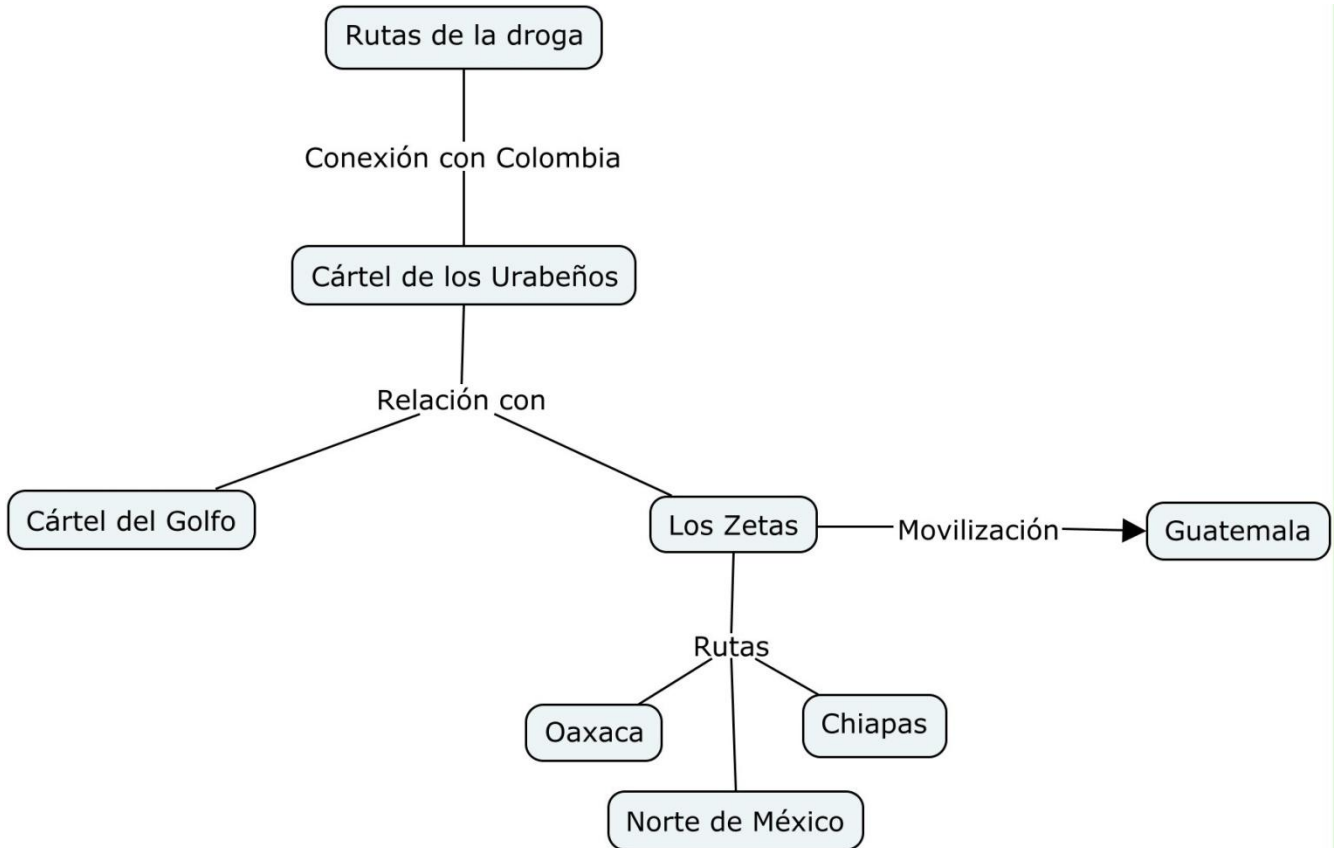
Mapa de Evolución de los Zetas y del Cártel del Golfo años 90's. Fuente: De Amicis A. (2011). Los Zetas and La Familia Michoacana Drug Trafficking Organizations (DTOs), p. 3, elaboración propia

DIAGRAMA 4



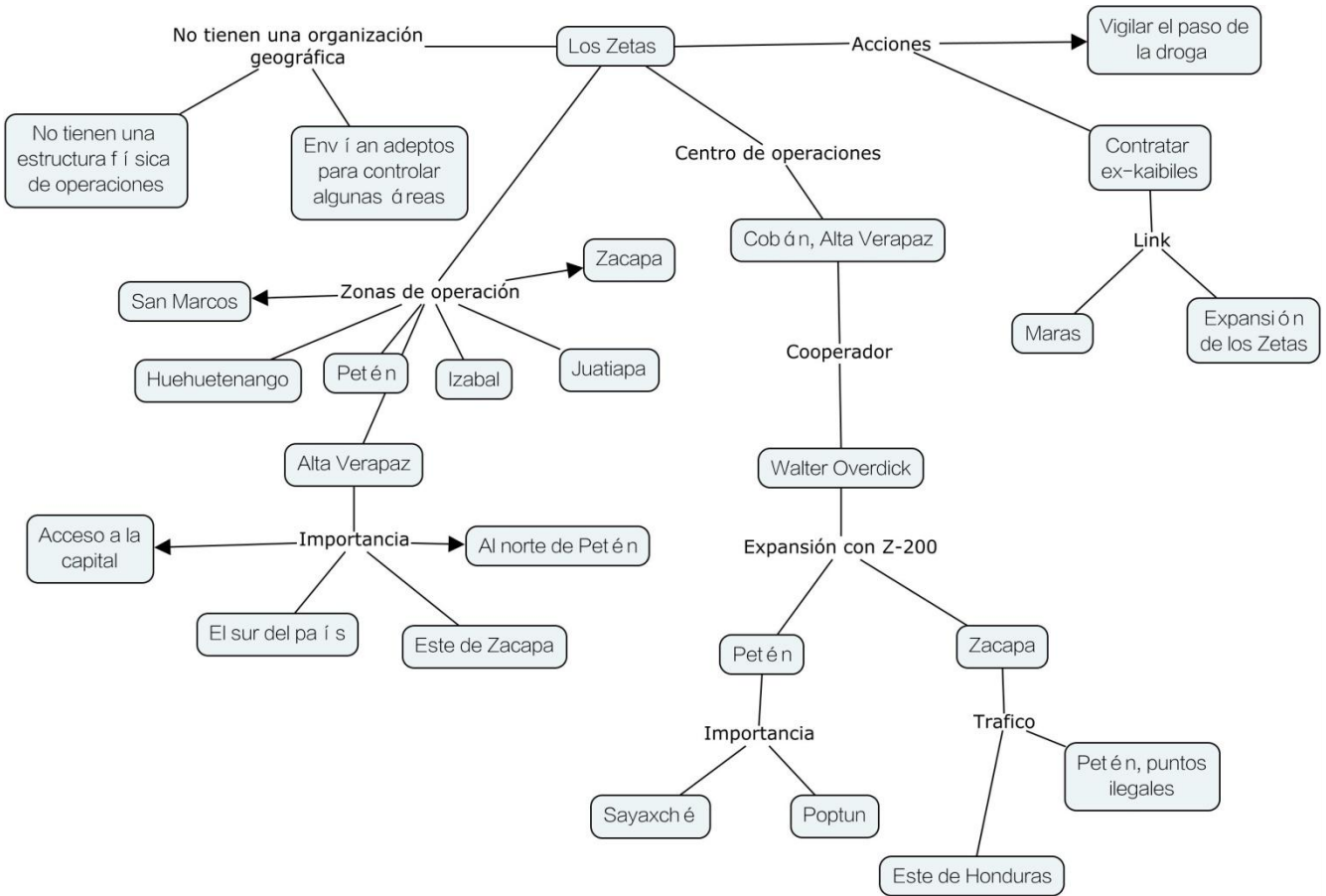
La Compañía, unión entre Zetas y Cártel del Golfo año 2001. Fuente: Garay Salamanca, L. Salcedo-Albarán Eduardo. Narcotráfico, corrupción y Estados cómo las redes ilícitas han reconfigurado las instituciones en Colombia, Guatemala y México, p. 119, elaboración propia.

DIAGRAMA 5



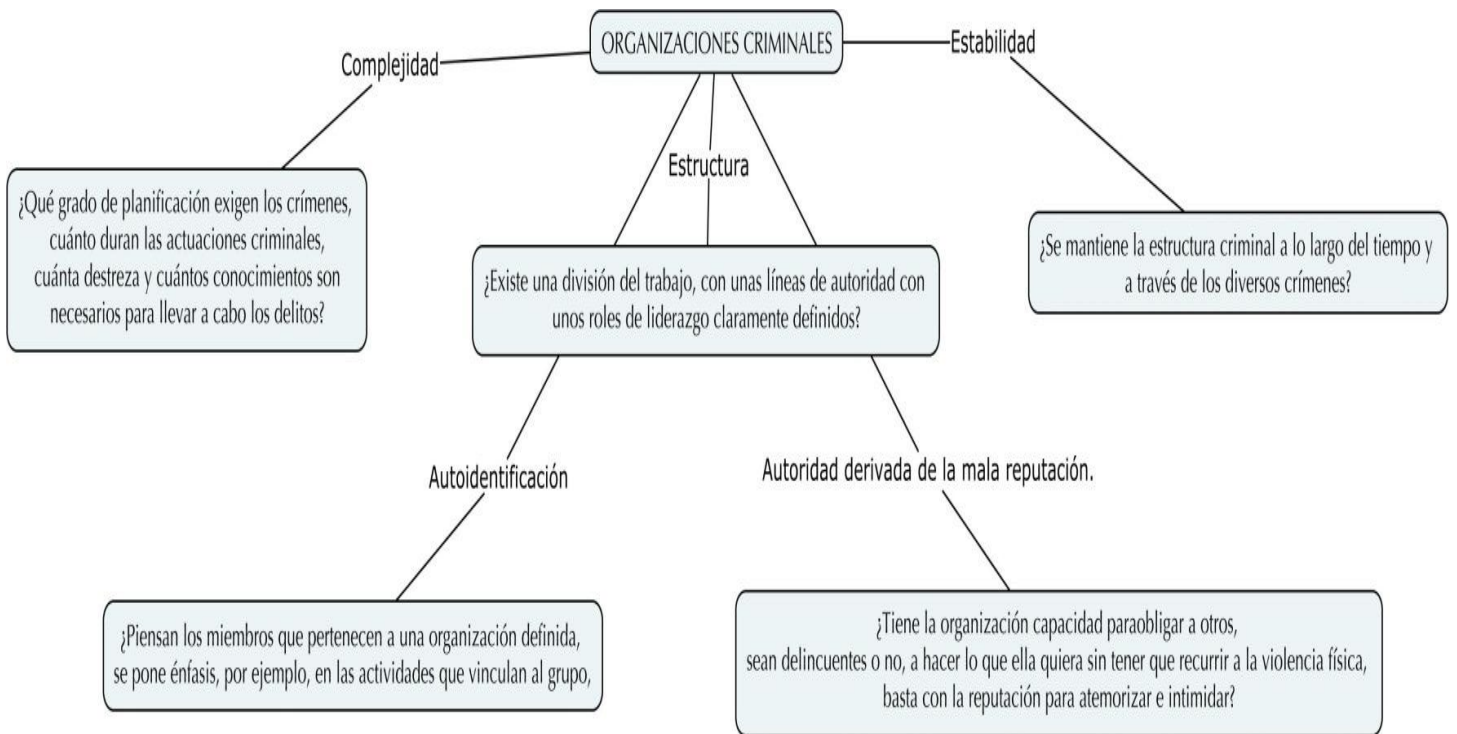
Primeras rutas de los Zetas año 2007. Fuente: Olson E. Shirk D. Selee A. Shared responsibility U.S. Mexico policy options for confronting organized crime, p. 67, elaboración propia.

DIAGRAMA 6



Evolución de los Zetas en Guatemala periodo 2008. Fuente: Prensa Libre noticias entre los años 2008-2011, elaboración propia.

DIAGRAMA 7



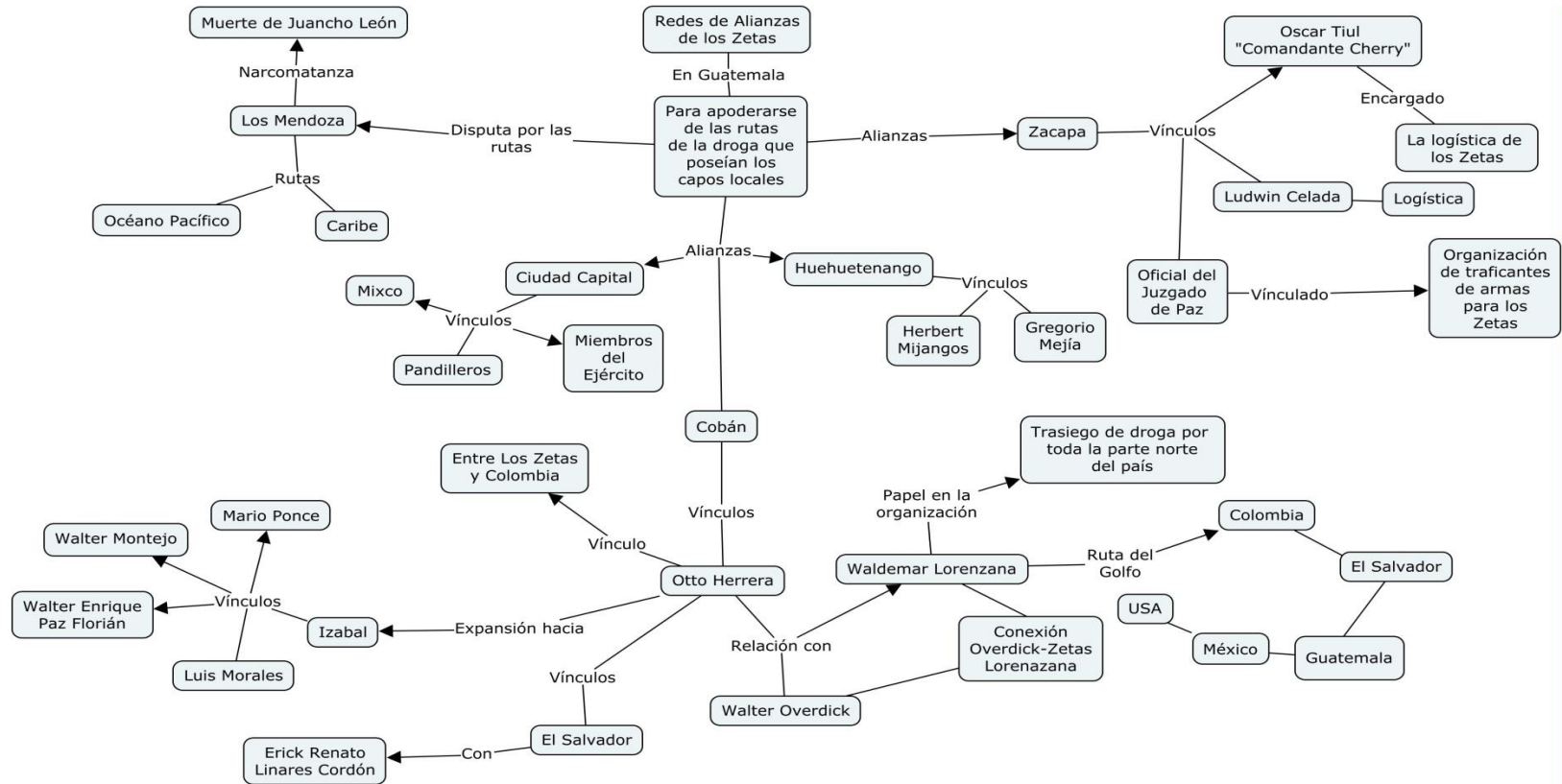
James Finckenauer, creó las siguientes características para las organizaciones criminales. Fuente: Rivera Clavería, J. (2011). El Crimen Organizado, p. 5. elaboración propia.

DIAGRAMA 8



Las primeras redes de los zetas en Guatemala, Fuente: Prensa Libre noticias del año 2008, elaboración propia.

DIAGRAMA 9



Expansión de los Zetas 2008-2009. Fuente: Prensa Libre, elaboración propia.

DIAGRAMA 10

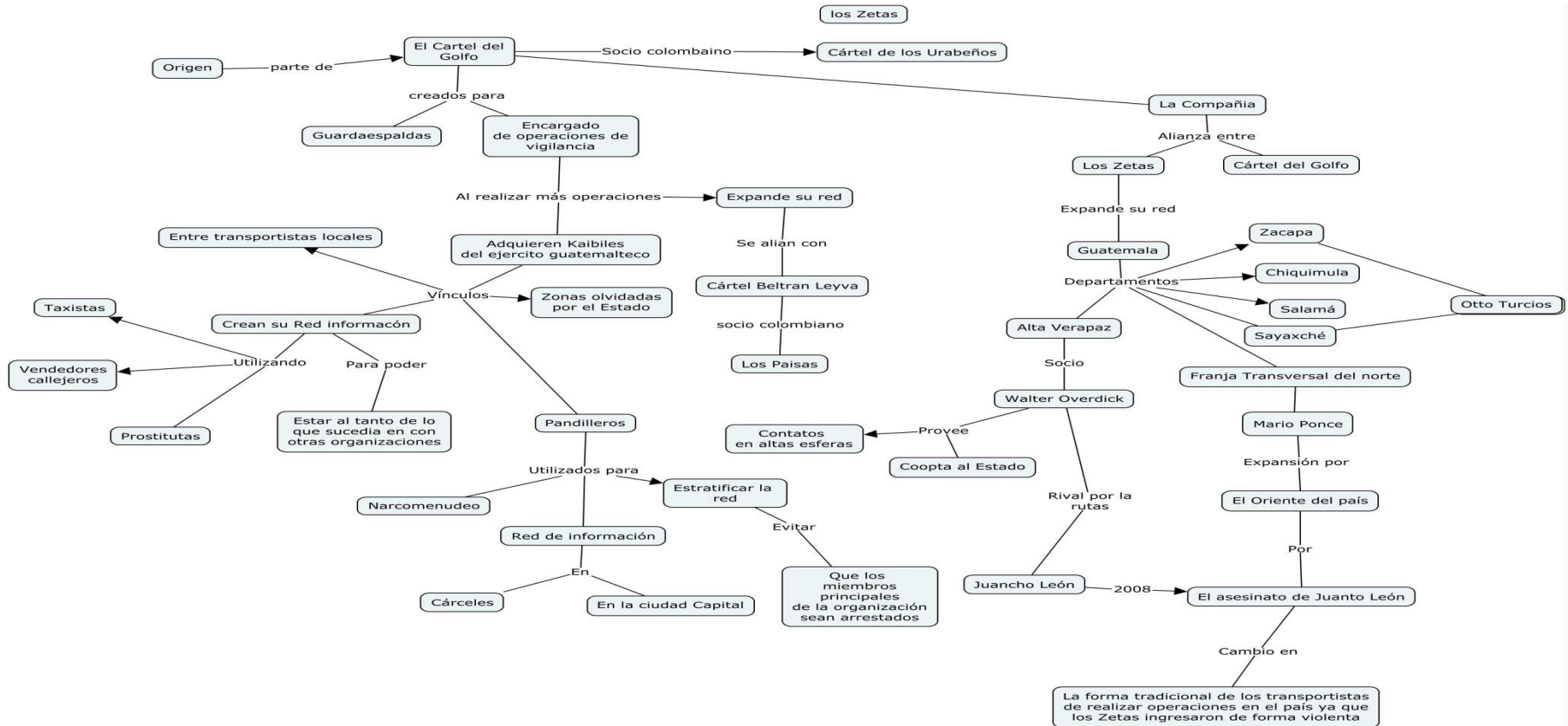
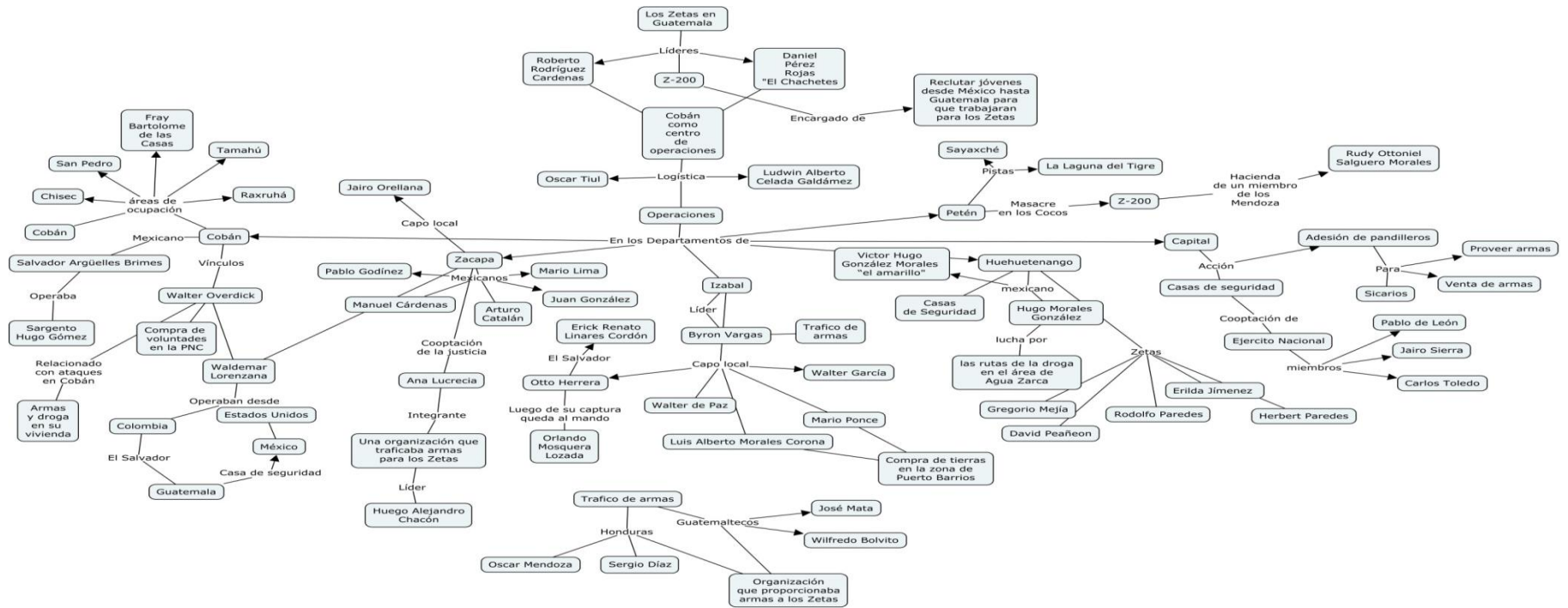


Diagrama de la expansión de los Zetas año 2009. Fuente: Prensa Libre año 2009, elaboración propia.

DIAGRAMA 11



La estructura organizativa de los zetas en Guatemala año 2010, Fuente: Prensa Libre, elaboración propia.

DIAGRAMA 12

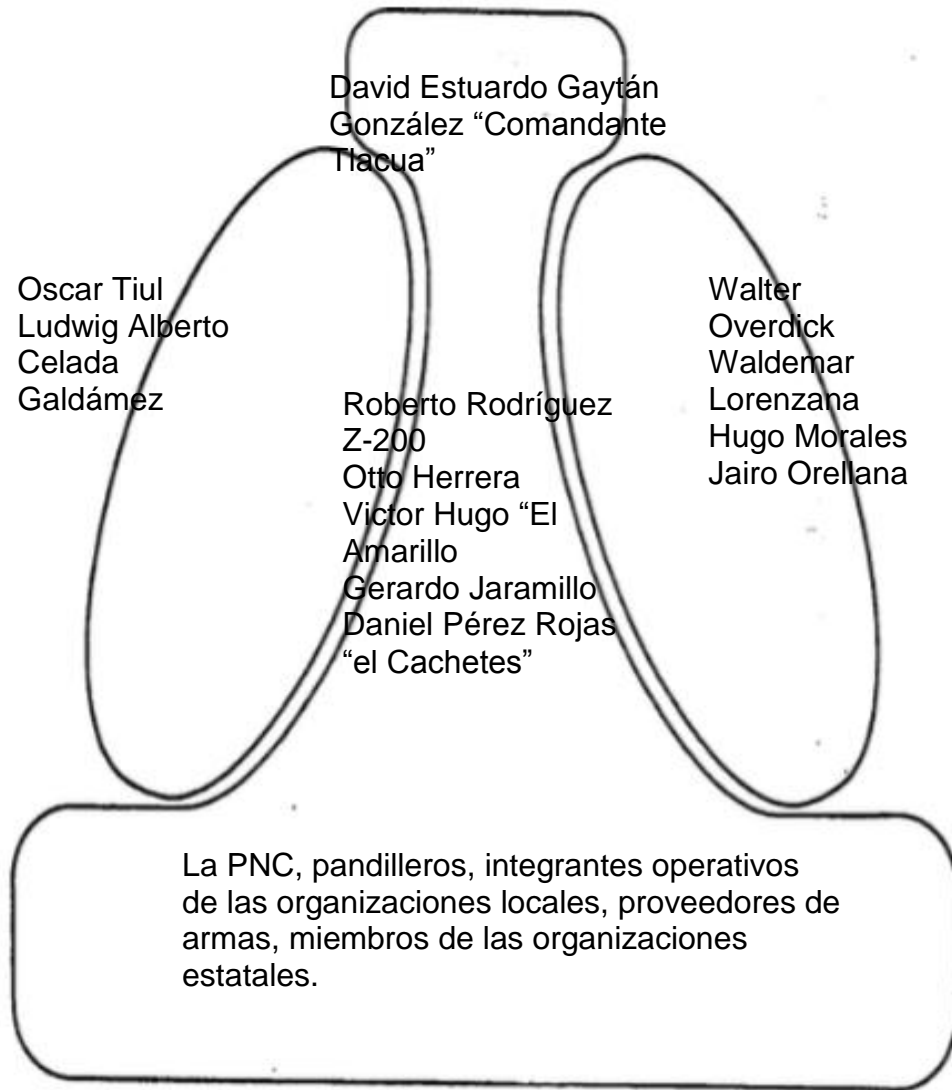
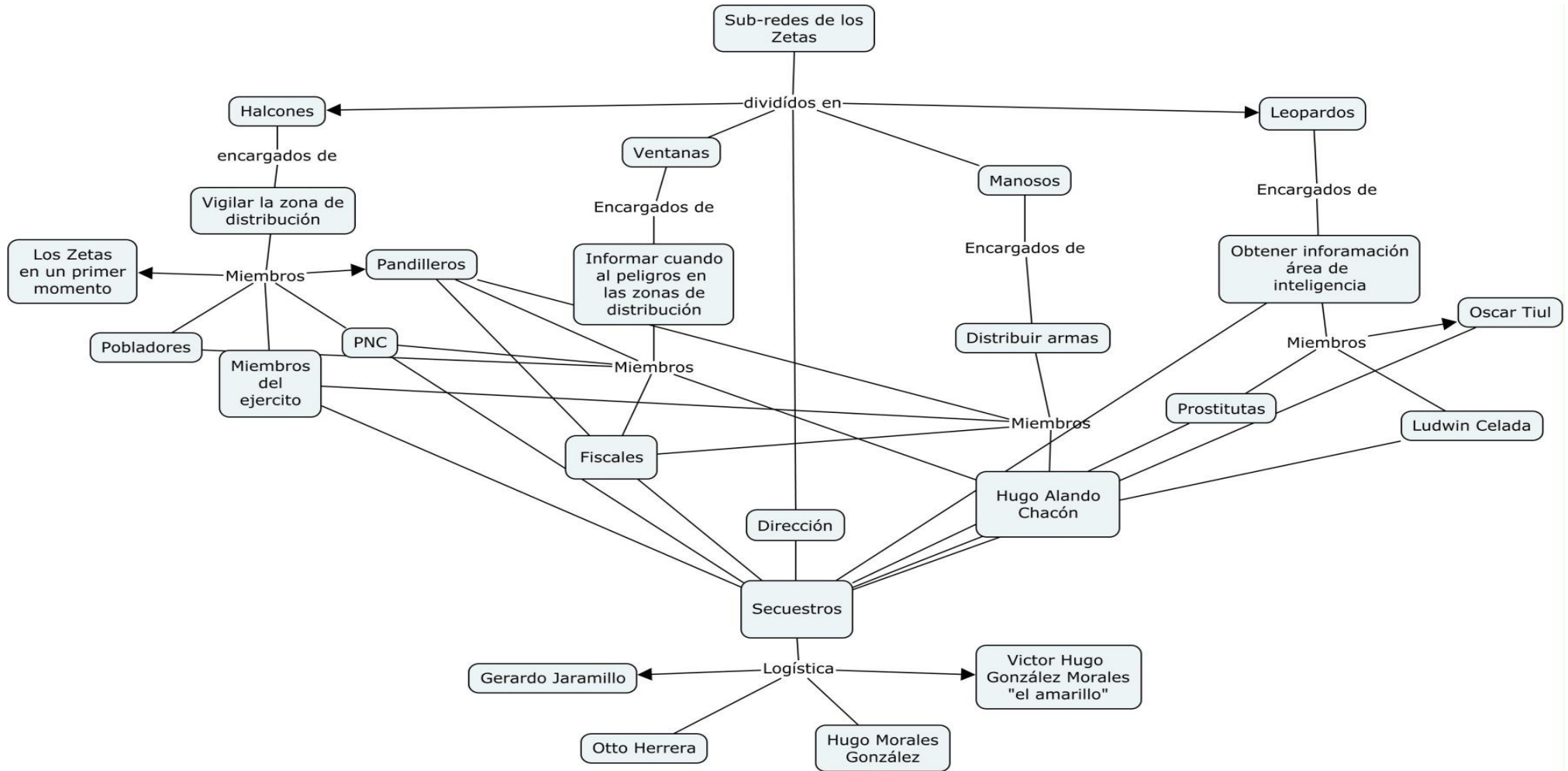


Diagrama de Henry Mintzberg aplicado a la Estructura de los Zetas, en Guatemala.

DIAGRAMA 13



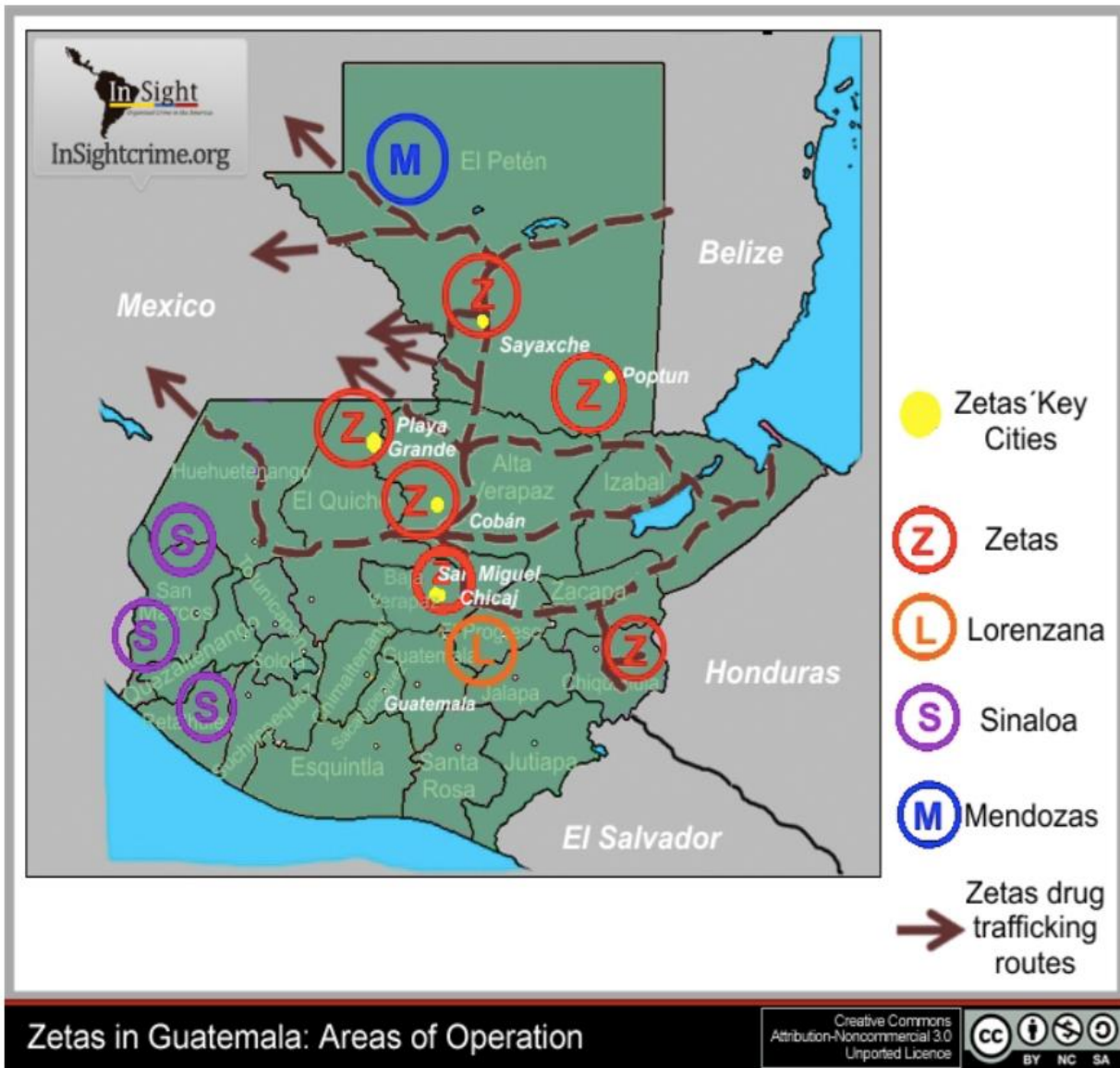
Red de Comunicación de los Zetas 2008-2011. Fuente: Prensa Libre, elaboración propia.

MAPA 1



Rutas de los Zetas. Fuente: Dudley Steven. (2011). The Zetas in Guatemala. In Sight Organized Crime in the Americas, p. 12.

MAPA 2



Áreas de operación de los zetas. Fuente: Dudley Steven. (2011). The Zetas in Guatemala. In Sight Organized Crime in the Americas, p. 14.

Tabla de Excel sobre las noticias codificadas del periódico Prensa Libre, en los años 2008-2011.

View		Zoom		Formula		Table		Chart		Text		Shape		Media		Comment		Share		Tips		Format		Sort & Filter		
Sheet1																										
	C																									D
	01/31/2011	El cuerpo de un hombre y mujer fueron localizados en costales en la en una parada del transurbano.																								
95	03/07/2011	Familiars fueron asesinados con un disparo en la cabeza cuando, fueron a recoger a su familiar.																								
96	03/16/2011	Las personas fueron asesinadas con armas de grueso calibre																								
97	05/15/2011	En la cuesta de Xilil entre las aldeas de Nuevo San José y San Pedro, San José Petén. Asesinaron a Harold Waldemar León Lara hermano de Juancho león, fue asesinado con balazos en la espalda.																								
98	07/02/2011	Las colombianas supuestamente estaban ligadas al narcotráfico y al lavado del dinero, a través de de una empresa de modelaje Henry.																								
99	08/13/2011	En una licorera fueron abatidos 4 personas, por supuestos nexos con el narcotráfico.																								
100	08/28/2011	En cuatro bolsas fuer localizado el cuerpo desmembrado de Iris Yesenia Paredes Herrera, supuestamente ella extorsionaba. ademas en la escena del crimen se localizo una nota con nombres de más personas.																								
101	12/22/2011	El MP capturo a la oficial segunda Ana Lucrecia Ramirez Ramos y a Moises Salcedo Guerrero alias "el mexicano" sindicados de abastecer de armas, municiones y drogas a los Zetas que operan en Zacapa.																								
102	01/02/2011	Las autoridades mexicanas, capturaron a 4 ex kaibiles, pertenecientes al cartel del golfo que se dirigían a Guatemala para reclutar más ex kaibiles.																								
103	01/21/2011	Se les incauto un chaleco antibalas y 2 arneses.																								
104	03/11/2011	El destino de droga era Melchor de Mencos Petén.																								
105	04/13/2011	Eran integrantes de una banda de secuestradores.																								
106	04/28/2011																									
107	05/02/2011	La policía de honduras capturo a Mario Ponce Rodriguez, este es uno de los mayores narcotraficantes que opera en Guatemala. Además se capturo a Alberto Morales Coronado y al hondureño José Flores.																								
108	05/13/2011	La banda operaba en Nueva Montserrat y Ciudad San Cristóbal																								
109	05/16/2011	Se presume que los autores de la masacre fueron los Z 200																								
110	06/08/2011	En Sololá el MP capturo a Byron Gilberto Linares Cordón, él tiene una orden de extradición a los USA.																								
111	07/01/2011	Se incauto un vehículo y camisetas con logotipos similares a los de la Dirección Nacional de Investigación Criminal.																								
112	07/01/2011																									
113	07/28/2011	Capturan al jefe de logistica Oscar Tiul alias el Comandante Cherry																								
114	08/29/2011																									
115	10/05/2011																									
116	11/22/2011	Los supuestos Zetas, forma parte de una estructura que proporcionaba armas a los Zetas.																								
117	12/08/2011	Eran integrantes de la banda los cascabeles.																								
118	01/12/2011	Los miembros de un cocode, denunció al alcalde Marcelino Gregorio Nolasco por anomalías en su gestión.																								
119	02/12/2011	Un testigo protegido declaró en contra del ex-presidente Alfonso Portillo y a 2 ex-militares por haber robado a la institución																								
120	05/20/2011	Partidos UNE y PP se acusan mutuamente de aceptar dinero del narcotráfico para su campaña.																								
121	08/17/2011	2 concejales denunciaron al alcalde Enrique Vásquez por el desvío de Q15 millones, que serían utilizados para la construcción de un mercado.																								
122	03/21/2006	Estuardo Vinicio Hernández Girón fue capturado, sindicado de haber asesinado al abogado Rodolfo Vielmann Castellanos. En el inmueble encontraron 2 granadas .																								
123	05/05/2006	En la vivienda allanada se capturo al Guatemalteco José Eduardo Porras González.																								
124	09/09/2006	En la vivienda se localizaron varias libras de semilla de amapola y Q.8 mil en efectivo.																								
125	09/23/2006																									
126	11/30/2006																									
127	11/30/2006																									
128	07/04/2006	Personas captura por traficar madera.																								
129	07/04/2006																									
130	06/10/2006	Las capturadas fueron sindicadas de violación de los derechos de propiedad industrial																								
131	10/20/2006	Se decomiso un lote de medicamentos de marchas Sukrol y Vital Forte de la empresa guatemalteca Farmamédica S.A.																								
132	10/28/2006	Además se decomisaron 282 cajas de cigarrillos y ropa.																								
133	12/01/2006																									
134	12/01/2006																									
135	12/01/2006																									
136	12/13/2006	El tribunal dicto sentencia contra Jorge Mario Nufio Vela, por haber saqueado del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Q.350 millones.																								
137	02/03/2006	Se capturo a Noé Raúl Jocón López.																								
Text	La banda operaba en Nueva Montserrat y Ciudad San Cristóbal																									

