
Entrevistas y debates

Lecciones de Gobernanza Corporativa del Crimen Organizado

 **Proyecciones**
REVISTA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

 **Jerold L. Zimmerman**

Bittner Emeritus Professor at the University of Rochester
Simon Business School, Estados Unidos de América
jerry.zimmerman@simon.rochester.edu

Proyecciones

núm. 20, 2025

Universidad Nacional de La Plata, Argentina

ISSN: 1850-6542

ISSN-E: 2618-5474

Periodicidad: Semestral

revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar

Recepción: 15 enero 2025

Aprobación: 24 abril 2025

DOI: <https://doi.org/10.24215/26185474e039>

URL: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/373/3735306004/>

Nota del Editor*

El día de diciembre 5 de 2024, en el marco de la Conferencia Internacional de Cierre del 20° Simposio Regional de Investigación Contable, organizado por el Instituto de Investigaciones y Estudios Contables (IIEC) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), el profesor Jerold L. Zimmerman, Bittner Emeritus Professor at the University of Rochester Simon Business School (EE.UU.), presentó el tema titulado “Lecciones de Gobernanza Corporativa del Crimen Organizado” (Investigación FCE UNLP, 2024), retomando los conceptos desarrollados en su libro *Relentless: La investigación forense de las prácticas comerciales de los mafiosos*. A continuación, se produjo un intercambio con los asistentes al evento, moderado por el profesor Mariano Scapin, Senior Lecturer in Accounting, University of Bristol (Reino Unido).

El presente texto se organiza en dos partes: en la primera, se presenta la transcripción literal de la exposición realizada por el profesor Zimmerman; en la segunda, se reproduce la transcripción del intercambio posterior con el público, moderado por el profesor Scapin. Ambas secciones han sido revisadas y validadas por sus respectivos autores.

Esta publicación se propone poner en circulación, en formato académico, la conversación original mantenida en el marco de dicha presentación pública, con el objetivo de hacerla accesible a un público lector más amplio y contribuir a la continuidad del debate sobre las temáticas abordadas. Al ofrecer un documento estable, garantiza su preservación, citabilidad y trazabilidad como fuente primaria.

PRIMERA PARTE

Exposición de Jerold L. Zimmerman

Hola, soy Jerold Zimmerman. Quiero agradecer a los organizadores por darme la oportunidad de discutir la investigación forense de las prácticas comerciales de los mafiosos. Mi charla se basa en un libro que publiqué hace unos años llamado *Relentless - La investigación forense de las prácticas comerciales de los mafiosos*.

Permítanme hacer un descargo de responsabilidad antes de continuar, y es que el libro y mi charla no tienen la intención de romantizar o legitimar el crimen organizado. Por muy despreciables que sean estos criminales, fueron capaces de idear procesos de gestión que fueron capaces de canalizar el interés propio de los mafiosos con el fin de suministrar bienes y servicios legales que generen ganancias, al tiempo que eluden los enormes recursos de las fuerzas del orden, así como bandas rivales.

La motivación para el libro fue que estos sindicatos del crimen organizado continúan existiendo a pesar de estos enormes obstáculos. Algunos de ellos son capaces de sobrevivir durante largos períodos de tiempo.

Los desafíos del crimen organizado

Hay enormes recursos de las fuerzas del orden centrados en su desaparición. Y lo que es interesante, cuando se piensa en ello, es que estos sindicatos organizados de criminales no son capaces de utilizar nuestras instituciones comunes de libre mercado, como los tribunales, para hacer cumplir los contratos, o las instituciones financieras, que facilitan el comercio. Básicamente, están administrando un negocio todo en efectivo. ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo son capaces de sobrevivir?

Pues bien, el crimen organizado desarrolla prácticas de gobierno corporativo que atraen, retienen y motivan a sus miembros a generar ganancias y evitar el exterminio por parte de las fuerzas del orden y sus rivales.

Básicamente, el libro trata sobre los mecanismos de gobierno corporativo de estos criminales. El libro habla y analiza cuatro diferentes sindicatos del crimen. La mafia estadounidense, el Cartel de Sinaloa, los Ángeles del Infierno y las pandillas callejeras *Bloods* y *Crips*

Los cuatro pilares de la gobernanza criminal

El documento tiene cuatro puntos clave o tiene varios puntos clave. Uno, y el más importante, es que hay cuatro sistemas de gestión esenciales a los que me refiero como los cuatro pilares, que se complementan entre sí y son la base de los mecanismos de gobernanza de estos sindicatos del crimen. Los cambios en la estrategia del crimen organizado y en los cuatro pilares responden a amenazas y oportunidades ambientales. En otras palabras, a medida que cambia el entorno de los sindicatos criminales, vemos que los cuatro pilares responden a estos cambios y a las amenazas u oportunidades.

Los cuatro pilares, el cuarto pilar, que es la cultura corporativa, y hablaremos más sobre los cuatro pilares, es realmente muy importante en estas organizaciones criminales.

El cuarto pilar define y comunica los valores únicos y a menudo inmorales que sostienen los miembros de la delincuencia organizada.

La cultura atrae a las personas con estos valores y recompensa a los delincuentes productivos con seguridad, sentido de pertenencia, camaradería y reconocimiento. Si bien los gestores de organizaciones legales no pueden imitar los cuatro pilares del crimen organizado, deben seguir los mismos principios económicos para idear estructuras óptimas y procesos gerenciales alineados con sus estrategias únicas.

Por lo tanto, los economistas y los contadores hablan del problema de agencia, y el problema clave de agencia es cómo atraer, retener y motivar a trabajadores interesados en sí mismos para que ejecuten la estrategia de la empresa. Tanto las organizaciones legales como las ilegales enfrentan el mismo problema de agencia.

Básicamente, ¿cómo se consiguen empleados, ¿cómo se proporcionan incentivos para los empleados que se alinean con la estrategia de la empresa? Y la historia de estos sindicatos del crimen organizado ilustra cómo cada uno de ellos, que son muy diferentes entre sí, hacen esto.

1. Asignación de tareas

Entonces, ¿cuáles son estos cuatro pilares? Ya he aludido al pilar de la cultura, pero el primer pilar es el pilar de asignaciones de tareas. La segunda es cómo se proporcionan las medidas de rendimiento. ¿Cómo se construyen luego las recompensas y los castigos? Y por último está la cultura corporativa, que ya he mencionado.

Así que permítanme definir brevemente cada uno de ellos. El pilar de la asignación de tareas es seguir el principio económico fundamental. Que lo que quieres hacer es asignar tareas a personas que tengan las habilidades necesarias para ejecutar la tarea. Que tengan la información para tomar las decisiones, las habilidades y tienen los incentivos para ejecutar la tarea en el interés de la empresa y no en su propio interés. La cuestión general de si la empresa debe ser descentralizada o centralizada forma parte del pilar de la asignación de tareas.

2. Medición del desempeño

El segundo pilar son las medidas de rendimiento. Que una vez que se asigna una tarea a un individuo o a un equipo de individuos, ¿cómo se mide su rendimiento? En empresas legales que son rentables, a menudo vemos que se utilizan las ganancias, o los ingresos o el crecimiento de las ventas, o la satisfacción de los clientes o de los empleados. Todas estas son medidas de rendimiento de uso común en las organizaciones legales. Vemos que en estos diversos sindicatos criminales, también tienen sus propias medidas de rendimiento únicas.

3. Recompensas y castigos

El tercer pilar es que una vez que se mide el rendimiento, ¿cómo se recompensa y castiga a las personas? Las empresas legales tienen bonus, promociones, descensos de rango, despidos.

En las organizaciones criminales, sus despidos son muy diferentes a los de las organizaciones legales.

4. Cultura organizacional

El cuarto pilar es la cultura corporativa. Y por cultura corporativa, nos referimos a los valores y creencias de las personas de la organización. Y los valores y creencias de las personas que operan en organizaciones legales son muy diferentes a los valores y creencias de las personas en sindicatos ilegales.

Pero en todas estas organizaciones, en su cultura corporativa, hay varias normas y comportamientos que se comunican a las personas de la organización, ya sea a través de eventos externos o boletines informativos o correos electrónicos del CEO.

Adaptación estratégica a factores dinámicos



[figura 1]

Por lo tanto, los hallazgos importantes, la clave, es que estos cuatro pilares son dinámicos y adaptativos. Y con eso, quiero mostrarles la figura uno, que en mi opinión es una forma muy poderosa de pensar en cómo evolucionan las organizaciones con el tiempo. Hay una serie de factores externos que afectan la estrategia de la organización. Por ejemplo, si el gobierno llega y cambia las leyes fiscales, entonces la empresa a menudo tendrá que encontrar una nueva estrategia. O si hay innovaciones tecnológicas como la IA, vemos a la IA como un gran disruptor, y estamos observando a las empresas que intentan adaptar la IA para formar una nueva estrategia comercial o líneas de negocio o productos.

Y así, a medida que estos factores externos comienzan a afectar a la empresa, la estrategia y las marcas de la organización a menudo se refinan o cambian. Una vez que cambias una estrategia, entonces tienes que entrar y ver cómo se tienen que adaptar tus cuatro pilares para implementar la nueva estrategia. Y, por último, los cuatro pilares afectarán la forma en que opera la empresa, sus beneficios, su crecimiento y su declive.

Si las perspectivas de rendimiento y de supervivencia no son del agrado de la empresa, entonces hay un bucle de retroalimentación en el que a menudo hay una reevaluación de la estrategia y los cuatro pilares.

Ejemplos históricos de adaptación organizacional

Y vemos que esto se manifiesta en estas organizaciones criminales. Un ejemplo, un ejemplo clásico, es cuando Estados Unidos en la década de 1920 prohibió la venta y el consumo de todas las bebidas alcohólicas a lo largo de los Estados Unidos, vimos pequeñas pandillas callejeras en las ciudades, principalmente descendientes de italianos o sicilianos que ya estaban cometiendo delitos menores y haciendo negocios como abrir salones de juego. De repente tuvieron una nueva oportunidad de ganancias: la venta y distribución de alcohol ilegal. Y de repente observamos que estas familias criminales, que se convirtieron en familias criminales, simplemente se sobrecargaron porque estaban ganando mucho dinero con el alcohol ilegal. Este es uno de los ejemplos del libro. El libro tiene muchos otros ejemplos.

El que me gusta es que cuando Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial comenzó a racionar cosas como el azúcar, la carne y la gasolina, estas familias criminales, la mafia en particular, comenzaron a falsificar los cupones de las libretas de racionamiento que se usaban, o simplemente los robaban de los depósitos del gobierno.

Una vez más, ese es un ejemplo de cómo los factores externos afectaron las estrategias comerciales y, en última instancia, los cuatro pilares de la mafia. El otro hallazgo clave de estos sindicatos del crimen es que los cuatro pilares son complementarios, que se complementan entre sí.

Complementariedad de los pilares y gestión del largo plazo

Las tareas se asignan a personas con conocimientos e incentivos superiores.

Y la mafia, por ejemplo, se especializaba por tipos de delitos, robando bienes a medida que entraban en los puertos desde los barcos o desde los aviones. Tenían acceso a los guardias en los muelles y sabían lo que entraba. Y esto cambiaba a diario, por lo que a los mafiosos locales se les asignaban las tareas de robar bienes y servicios de los muelles o de los aeropuertos. La evaluación del rendimiento era muy sencilla, se basaba en lo bien que se desempeñaba la persona con la tarea.

Si lograban robar bienes que podían vender, se quedaban con algo así como el 85 % de lo que robaban y pasaban el 15 % de lo robado a sus jefes.

Así que vemos que las recompensas y los castigos estaban ligados directamente al rendimiento.

Y tenían una cultura que comunicaba estos comportamientos deseados. Si viste alguna de las películas de los Estados Unidos sobre la mafia, ves que tienen estas ceremonias elaboradas en las que inician a las personas en las familias.

La mayoría de estos sindicatos del crimen organizado rehúyen el cortoplacismo. Tienen una visión a largo plazo. Antes de convertirte en un miembro oficial de una familia mafiosa, a menudo podías pasar de 10 a 20 años siendo un criminal que no era miembro de la familia, trabajando para uno de los miembros de la familia. Y así, en estas largas pasantías, eran capaces de averiguar realmente quién iba a ser un buen miembro de la familia, un miembro leal de la familia. Tenían estas reglas, la mafia en los Estados Unidos tenía la regla de que no se mata a los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, no se mata a los jueces, principalmente porque es malo para los negocios. Es mejor ir a la cárcel por cinco o 10 años que matar a un juez, porque entonces eso sería realmente malo a corto plazo.

También recompensaban muy fuertemente la lealtad y el respeto. Respetabas a los jefes.

Implicaciones contables

Entonces, ¿cuáles fueron las implicaciones contables? Lo interesante es que todos estos sindicatos del crimen organizado, casi todos ellos, evitaban los registros contables. Probablemente hayan oído hablar del famoso mafioso de Chicago, Al Capone, que en realidad fue arrestado y fue a la cárcel por evasión de impuestos. porque mantenía registros detallados de pérdidas y ganancias de sus burdeles y sus actividades de juego y cuando el gobierno pudo encontrar e incautar estos registros, demostraron las enormes ganancias que Capone y su pandilla estaban obteniendo Y no lo mandaron a la cárcel por prostitución o apuestas, lo mandaron a la cárcel por evasión de impuestos Y en base a eso, la mayoría de los delincuentes han evitado registrar nada. Por lo tanto, la mayoría de las transacciones en estas organizaciones fueron de boca en boca. Si alguien decía que iba a hacer algo o que ganaron cierta cantidad de dinero con un atraco en particular, simplemente lo aceptarían de palabra. que eso era lo que ganaron. Ahora, si la persona aparece conduciendo un Mercedes nuevo al día siguiente, o un par de días después, y es un Mercedes muy caro, entonces los jefes podrían pensar que no fue muy honesto en términos de decirles cuánto dinero ganó en el robo.

Se evitaban la mayoría de las comunicaciones electrónicas, correos electrónicos y mensajes de texto, para reducir la información de las fuerzas del orden.

Y lo que es interesante aquí acerca de estas organizaciones criminales es que la contabilidad no es necesaria para las organizaciones exitosas porque hay cuatro o cinco en el libro y hay muchas más en la práctica que no tienen un registro contable muy extenso, si es que lo tienen.

La vigencia global del crimen organizado

Lo interesante para mí es que el crimen organizado prospera en todo el mundo. Ciertamente existe en los Estados Unidos. Los *Hells Angels* en su sitio web dicen que tienen 590 clubes operando en 66 países. Ahora bien, no todos los clubes de los Ángeles del Infierno se organizaron como organizaciones criminales.

Varios miles de miembros de la mafia continúan operando en los Estados Unidos, principalmente a lo largo de la costa este, pero también están en otras ciudades. Sus modelos de negocio han cambiado. Están haciendo muchos robos en Internet y robos de identidad y cosas así.

Y, de hecho, hace solo un par de años, el año pasado, seis miembros de la mafia de la ciudad de Nueva York se declararon culpables de crimen organizado, que también es usura y juegos de azar. Así que, incluso sin sistemas de contabilidad, la mafia sobrevive, al igual que los Ángeles del Infierno.

Conclusiones

Entonces, en conclusión, al igual que los negocios legales, los sindicatos del crimen organizado tienen que desarrollar cuatro pilares únicos para atraer y retener a los empleados interesados. Alinean el propio interés criminal con la estrategia del sindicato, para resolver el problema básico de agencia al que se enfrentan.

Y muchas organizaciones criminales despliegan estructuras muy descentralizadas. Son operaciones altamente eficientes. Tienen protección. En muchos casos, compran protección de las fuerzas del orden sobornando a los funcionarios locales

Otra conclusión es que las empresas legales no pueden simplemente copiar los cuatro pilares de los sindicatos del crimen. Ambos difieren en aspectos muy significativos. Las empresas legales y las empresas ilegales son muy diferentes. Difieren en aspectos muy significativos.

La principal diferencia es el uso de la violencia física en uno y no en el otro.

Uno tiene acceso a los tribunales, los otros no. Cada uno desarrolla pilares específicos para su situación única. Y los gerentes legales deben diseñar sus propios cuatro pilares utilizando los mismos principios económicos bien aceptados seguidos por los sindicatos del crimen.

Dicho esto, permítanme terminar mi charla y responder preguntas.

Así que muchas gracias y espero con interés sus preguntas.

SEGUNDA PARTE

Sesión de preguntas y respuestas con Jerold L. Zimmerman, moderada por Mariano Scapin

— MARIANO SCAPIN

Gracias, profesor Zimmerman, por su presentación. Me gustaría hacerle un par de preguntas al respecto.

Usted mencionó que las organizaciones criminales exitosas necesitan desarrollar cuatro pilares para sobrevivir. Sin embargo, ¿estas organizaciones desarrollan esos cuatro pilares como parte de su supervivencia, o se trata de algo básico que necesitan hacer para comenzar a operar?

— JEROLD ZIMMERMAN

Lo que hay que entender es que se trata de organizaciones exitosas, de lo contrario no sabríamos nada sobre ellas. El hecho de que hayan sobrevivido en Estados Unidos desde la década de 1920 indica que hicieron esto correctamente.

Ahora bien, si lo hicieron bien porque eran inteligentes o porque tuvieron suerte, realmente no lo sabemos. Pero sí sabemos que, a medida que surgen nuevas oportunidades delictivas —como el robo de identidad—, modifican sus cuatro pilares para ofrecer incentivos que apoyen esas nuevas oportunidades. El robo de identidad no era un problema hace cien años, porque no existían todas estas transacciones electrónicas que hoy pueden ser robadas una vez que alguien tiene tu identidad. Entonces, cuando surgen estas oportunidades, adaptan sus pilares.

Vemos que las firmas legales hacen lo mismo. Tras procesos de desregulación o re-regulación en una industria, típicamente se observan muchas fusiones y adquisiciones, mientras las empresas intentan realinear sus estrategias de negocio. Y una vez que lo hacen, deben rediseñar sus cuatro pilares.

— MARIANO SCAPIN

Entendí que el objetivo principal de estas organizaciones criminales es ganar dinero. ¿Están principalmente orientadas al beneficio económico, o tienen también otros objetivos como el control territorial, el terrorismo o la desestabilización política?

— JEROLD ZIMMERMAN

Muchas organizaciones criminales tienen objetivos más allá del dinero, como brindar seguridad y prestigio a sus miembros. Las personas forman organizaciones porque hay beneficios en el intercambio. Eso es lo que enseñamos en economía.

Pensemos en por qué las personas forman una iglesia. El objetivo de la iglesia no es ganar dinero. Es un lugar para reunirse y ejercer su religión. Para ello, deben obtener recursos para tener un edificio donde realizar los servicios. Deben contar con recursos para contratar a un sacerdote o clérigo. Por lo tanto, estas organizaciones, para sobrevivir, deben brindar valor a sus miembros por el tiempo y dinero que aportan.

Deben tener sistemas de incentivos para asegurarse, por ejemplo, de contratar al sacerdote adecuado, de que éste asista a los servicios, y de que existan los recursos necesarios para recolectar dinero durante los oficios religiosos. También necesitan mecanismos de control para evitar el robo de las colectas dominicales.

El objetivo principal de una iglesia es sobrevivir ofreciendo a los fieles servicios que valoren, no ganar dinero. Si no puede ofrecer ese valor, la gente deja de contribuir y la iglesia no puede sobrevivir.

— MARIANO SCAPIN

Tenemos una pregunta del público. ¿Cree usted que los cuatro pilares tienen diferente importancia según el tipo de organización? ¿Son más importantes en organizaciones criminales que en organizaciones legales con fines de lucro?

— JEROLD ZIMMERMAN

Es una muy buena observación. Los cuatro pilares son cruciales en TODAS las organizaciones. Pero la importancia relativa de cada pilar varía entre organizaciones. Mi punto principal sobre los cuatro pilares es que “una misma fórmula no sirve para todos”. Cada organización, legal o ilegal, debe desarrollar un conjunto de pilares que implementen mejor su estrategia específica.

Permítame darle un ejemplo. Algunas de las instituciones más prestigiosas que tenemos en Estados Unidos son nuestras academias militares. Tenemos la Academia de la Fuerza Aérea, West Point para el Ejército y la Academia Naval en Annapolis. Estas instituciones forman a nuestros futuros líderes militares.

Para ellas, el pilar más importante de los cuatro es el de la cultura. Las personas que eligen una carrera militar lo hacen por amor a su país y por patriotismo. Por eso, las academias militares se esfuerzan enormemente en inculcar una cultura de lealtad, deber, honor, integridad y coraje. Seleccionan a los candidatos en función de sus valores personales. Y durante los cuatro años que los cadetes asisten a estas academias, eliminan a quienes no poseen esos valores.

El objetivo de nuestras fuerzas armadas y sus oficiales es la protección y seguridad de los Estados Unidos. Y los cuatro pilares de nuestras fuerzas armadas promueven fuertemente el patriotismo y el deber hacia la nación.

Este es un ejemplo de organizaciones que otorgan gran peso al pilar cultural, y no tanto a las recompensas monetarias. El sistema de recompensas en el ámbito militar se basa en ascensos y asignaciones a cargos de mando importantes. Un oficial recibe mucho más prestigio siendo “general” que siendo “capitán”.

— MARIANO SCAPIN

Tenemos otra pregunta del público. Usted mencionó a Al Capone en su presentación. ¿Cuál es su opinión sobre la relación entre corrupción y crimen, el delito vinculado a la corrupción y la investigación contable? ¿Qué papel cumple la investigación contable en la forma de abordar los delitos relacionados con la corrupción?

— JEROLD ZIMMERMAN

Bueno, claramente existe una literatura en contabilidad sobre la manipulación de resultados, y sobre cuándo esa manipulación cruza la línea hacia el fraude contable. Al menos en Estados Unidos, es difícil obtener datos sobre corrupción porque, por su propia naturaleza, no se publica ni queda registrada públicamente. Estoy seguro de que hay preguntas de investigación muy interesantes en este campo. La cuestión es: ¿dónde conseguimos los datos?

— MARIANO SCAPIN

En relación con esto, me gustaría recomendar, para quienes estén interesados, el artículo de Bianchi et al. (2021). Estos autores encuentran evidencia de que las empresas italianas vinculadas al crimen organizado tienden a perjudicar a sus accionistas a través de un bajo rendimiento.

Gracias, profesor Zimmerman, por sus respuestas.

REFERENCIAS

Bianchi, P. A., Marra, A., Masciandaro, D., Pecchiari, N. (2022). Organized Crime and Firms' Financial Statements: Evidence from Criminal Investigations in Italy. *The Accounting Review*, 97(3): 77–106. <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0079>

Investigación FCE UNLP. (2024, diciembre 5). Conferencia de cierre del 20° Simposio Regional de Investigación Contable [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fdQgMfcqtQI>

NOTAS

* Hugo Collacciani por el Comité Editorial.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Código JEL: M14; G34; K42

AmeliCA

Disponible en:

<https://portal.amelica.org/amei/amei/journal/373/3735306004/3735306004.pdf>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en portal.amelica.org

AmeliCA
Ciencia Abierta para el Bien Común

Jerold L. Zimmerman

**Lecciones de Gobernanza Corporativa del Crimen
Organizado**

Proyecciones
núm. 20, 2025

Universidad Nacional de La Plata, Argentina
revistaproyecciones@econo.unlp.edu.ar

ISSN: 1850-6542

ISSN-E: 2618-5474

DOI: <https://doi.org/10.24215/26185474e039>



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar 4.0 Internacional.**