

## TRANSPARENCIA

# DIVULGACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INFORMACIÓN

**ANTONINO VACCARO**

Profesor Adjunto de Ética  
Empresarial, IESE

**ALBERTO RIBERA**

Profesor Agregado de  
Dirección de Personas en  
las Organizaciones, IESE

Organizaciones ultratransparentes no parecen ser la mejor fórmula. Los profesores Vaccaro y Ribera apuestan por una transparencia estratégica como el caso Addiopizzo. El artículo recoge las razones.

¿Qué tienen en común un fabricante de galletas, siete amigos y un padrino siciliano? Addiopizzo, una organización siciliana que lucha contra la extorsión. El fabricante de galletas fue el primer emprendedor en apuntarse a la iniciativa gracias a la cual los padrinos de la mafia siciliana han experimentado recientemente una reducción notable de los ingresos que obtienen a través de la extorsión. Increíble, ¿verdad?

Veamos ahora un rápido resumen de esta historia. Addiopizzo fue fundada en 2004 por un grupo de estudiantes universitarios recién graduados que querían luchar contra la extorsión de la mafia a los empresarios de Sicilia. De acuerdo con la policía, a principios de 2000, más del 90% de los negocios en Sicilia estaban pagando sobornos mensuales a la mafia a cambio de protección. El restante 10% se mantenía en un área gris, pues habían elegido no colaborar ni con la policía ni con la mafia.

Addiopizzo ofrece en la actualidad un certificado antiextorsión que permite a los consumidores identificar aquellas empresas que no pagan sobornos a la mafia y que se niegan a colaborar en modo alguno con las familias criminales. Asimismo controla, en colaboración con la policía y sus activistas, que las empresas certi-

ficadas no practican un doble juego: obtienen la certificación para atraer a los consumidores al mismo tiempo que continúan pagando sobornos a la mafia. Tan solo en la provincia de Palermo, Addiopizzo cuenta ya con más de 10.000 particulares y casi 600 empresas adheridas a esta iniciativa.

Las empresas que desean obtener el certificado Addiopizzo tienen que colocar un letrero anti-chantajero en la puerta de sus comercios para que los compradores puedan ejercer su derecho al consumo responsable en negocios que no pagan sobornos a la mafia. Uno de los activistas señaló en una entrevista: “Nuestro certificado es una garantía para los consumidores de que el dinero que gastan no acabará en manos de las familias de la mafia... En el pasado, las personas no se daba cuenta de que el origen del dinero que los empresarios pagaban a la mafia está en los bolsillos de los consumidores”.

Las actividades de Addiopizzo no se limitan a movilizar a los consumidores responsables. La organización ha creado también un programa de apoyo para aquellos empresarios que quieren luchar e informar de las prácticas extorsionistas de la mafia. Aquellos empresarios que se deciden a dar la voz de alarma reciben apoyo psicológico y operativo, así como la posibilidad de entrar en el programa de protección especial de la policía anti-mafia. Según afirmó un experto

ADDIOPIZZO  
PONE DE  
RELIEVE LAS  
OPORTUNIDADES  
DE UN USO  
ESTRATÉGICO  
DE LA  
INFORMACIÓN.



antimafia en una entrevista: “hace unos años, resultados como estos hubieran sido inconcebibles.”

¿Cómo consiguió todo esto Addiopizzo? ¿Qué podemos aprender de esta experiencia? ¿En qué modo puede el ejemplo de Addiopizzo resultar de interés para todos los empresarios?

La respuesta a esta última pregunta es relativamente fácil. Addiopizzo es una iniciativa anti-extorsión cuyo éxito podría repetirse en otros países aquejados por la presencia de organizaciones de tipo mafioso como Rusia, Colombia, México, Jamaica, China, Japón y varios países africanos. No debemos olvidar que el crimen organizado tiene un impacto muy importante sobre la actividad económica a nivel global. El Banco Mundial estimó recientemente que las organizaciones criminales generan ingresos anuales por valor de más de 120.000 millones de dólares, cifra equivalente al PIB de países como Nueva Zelanda o Hungría.

En el pasado, organizaciones como Transparencia Internacional han intentado luchar contra el crimen y la corrupción implementando medidas “de arriba abajo”, pero se han encontrado con enormes problemas a la hora de implantarlas cuando intentaban empezar por las altas esferas. A diferencia de estas, Addiopizzo es una iniciativa “de abajo arriba”, ya que se ha concentrado en las dinámicas a pequeña escala para impulsar el cambio social. La capacidad de Addiopizzo para apoyarse en la información para poder prevenir y luchar contra las prácticas de negocio corruptas la convierten en

un ejemplo modélico de organización que ha sido capaz de utilizar la diseminación de la información para provocar cambios radicales y positivos en un entorno hostil.

Contradiendo opiniones actuales de algunos académicos que piden una transparencia “extrema”, “radical” o “completa”, el caso de Addiopizzo pone de relieve las oportunidades que se presentan con un uso estratégico de la información a la hora de fomentar cambios positivos en entornos externos. En lugar de revelar “todo y ya”, Addiopizzo ha optado por una estrategia de divulgación de la información mejor enfocada, con una transparencia estratégica, según la cual solo se divulgan ciertos tipos de información, buscando que dicha divulgación vaya en sintonía con la situación específica que se quiere afrontar.

#### LA INFORMACIÓN ES PODER

● La transparencia estratégica no consiste en disfrazar la realidad ni es un intento de manipular a las partes interesadas. De lo que se trata es de ceñirse a una visión más realista y pragmática del poder de la información y del papel que llevan a cabo las condiciones del contexto como importantes indicadores a seguir en los procesos de toma de decisiones que tienen que ver con la divulgación de la información.

Para aclarar esta importante cuestión podemos buscar paralelismos en la física. La transparencia vendría a ser el análogo “social” de la ley de la física conocida como el Principio de Schrödinger que afirma que “si observamos un electrón con ayuda de luz, cambiamos su estatus energético”. Del mismo modo, si incrementamos la disponibilidad de información sobre las actividades de una empresa (dicho de otro modo, las sacamos a la luz), las personas responsables de dicha empresa modificarán también su comportamiento.

Un exceso de información, igual que un exceso de luz en la física, puede hacer que la situación se haga inestable e imposible de manejar. Es más, demasiada energía liberada demasia-



do rápido podría destruir el sistema en lugar de mejorar su rendimiento.

Lo mismo puede ocurrir con las personas y las organizaciones. Las personas necesitan tiempo para digerir y procesar la información. Para una empresa, la transparencia total puede resultar peor que la opacidad total, ya que sus clientes, empleados o incluso sus enemigos podrían no tener tiempo o no estar suficientemente preparados para procesar la cantidad de información divulgada. Este tema resulta crítico en el desarrollo de políticas de transparencia dirigidas a luchar contra el fraude, la corrupción y otros ejemplos de mala conducta en el mundo de los negocios.

Addiopizzo ha implementado con éxito una estrategia que anima a las personas y empresas honestas a recopilar y utilizar la información como un arma para luchar contra aquellas prácticas y personas corruptas y violentas. Como apuntaba uno de los activistas de Addiopizzo: “no solo es importante recopilar información de nuestros afiliados (consumidores y empresas), sino también lo es entender cuándo es el momento oportuno para hacer pública la información clave”.

Por ejemplo, a través de una serie de declaraciones públicas, Addiopizzo consiguió que se prestara atención a la campaña de intimidación violenta a la que la mafia estaba sometiendo a **Vincenzo Conticello**, el propietario de un pequeño restaurante que había proporcionado información sobre los chantajistas. Las notas de prensa, distribuidas inmediatamente tras producirse las primeras amenazas, junto con la protección policial, tuvieron como efecto positivo el cese de las amenazas de la mafia. Esto sucede porque, según los expertos de la policía, las organizaciones criminales prefieren trabajar de manera subterránea, y quedan paralizadas en cuanto las luces se centran sobre ellas.

Del mismo modo, Addiopizzo destapó también las fuertes conexiones entre **Toto Cuffaro**, antiguo presidente de la región de Sicilia, y algunos miembros de la mafia. Esta información se hizo pública en un momen-

to crítico del debate sobre política regional durante el que, según los miembros de Addiopizzo, parecía que el problema de la infiltración en la esfera política por parte de la mafia estaba siendo ignorada por los medios y la sociedad.

#### LOS USOS DE LA TRANSPARENCIA

● Hemos observado que los negocios que han colaborado con Addiopizzo han podido aprender cómo gestionar la información de forma estratégica en la lucha contra la mafia. Como mencionaba un empresario en una entrevista: “Addiopizzo me ha mostrado el poder de la información... hacer las cosas claras y transparentes puede ser una buena manera para prevenir problemas o para resolverlos... y estoy intentando compartir esta lección con mis empleados. La transparencia no es solo una herramienta para relacionarse con el entorno exterior, sino que es una cuestión que debe ser abordada dentro de cualquier organización para prevenir problemas y evitar peligros.”

¿Qué más se le puede pedir a un emprendedor en Sicilia? Parece que la saga de los mafiosos sicilianos podría llegar pronto a su fin. Debemos recordar también que Italia no es el único país en el que están emergiendo movimientos contra el crimen impulsados desde la ciudadanía. En los últimos años, son destacables los esfuerzos de EGJustice en Guinea Bissau; el “Youth-driven Mjajt!” fundado en 2003 en Albania; el Ocas Colombia, fundado en 2006; y el Shayfeen, fundado en Egipto por un grupo de mujeres.

En cualquier caso, no debemos olvidar nunca que las mafias que existen en todo el mundo no son solo organizaciones criminales que asedian las economías y sociedades locales, sino que también son la consecuencia de rasgos culturales muy arraigados en sus respectivas comunidades. Y es ahí donde podemos aprovechar esta otra vertiente del poder beneficioso de la información: proporcione la información correcta de la manera apropiada a las nuevas generaciones y podrá cambiar el mundo.

“ADDIOPIZZO ME HA MOSTRADO EL PODER DE LA INFORMACIÓN... HACER LAS COSAS CLARAS Y TRANSPARENTES PUEDE SER UNA BUENA MANERA PARA PREVENIR LOS PROBLEMAS O PARA RESOLVERLOS”.