

## ¿A qué se refieren las organizaciones chilenas cuando dicen ser transparentes?<sup>1</sup>

*What Do Chilean Organizations Mean When They Claim to be Transparent?*

*O que as organizações chilenas querem dizer quando dizem que são transparentes?*

DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8559>

PAULINA BRAVO-MAGGI<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5685-9226>

El concepto de transparencia se instaló en el discurso social y organizacional en Chile en un contexto de bajos niveles de confianza institucional. El artículo identifica el significado que este tiene para las organizaciones chilenas, mediante entrevistas semiestructuradas a 11 directores de organizaciones públicas y privadas. Hay una concentración de esfuerzos por instrumentalizar el concepto desde lo legal, lo que se plasma en las estrategias comunicacionales. Sin embargo, este estudio plantea la dimensión relacional como aporte a su conceptualización desde la perspectiva comunicacional.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación, transparencia, organizaciones, Chile, perspectiva relacional.

*The concept of transparency has permeated the social and organizational discourse in Chile in a context of institutional distrust. The study explores the meaning of transparency for Chilean organizations through 11 in-depth interviews to VP's of public and private organizations. Strong organizational efforts are observed in giving whole priority to the legal dimension of the concept as an instrumental and strategic way to communicate. However, a relational dimension arises as a contribution to its conceptualization from a communication perspective.*

**KEYWORDS:** Communication, transparency, organizations, Chile, relational perspective.

*O conceito de transparência foi instalado no discurso social e organizacional no Chile num contexto de baixos níveis de confiança institucional. O artigo identifica o significado que isto tem para as organizações chilenas, através de entrevistas semiestructuradas com 11 diretores de organizações públicas e privadas. Há uma concentração de esforços para instrumentalizar o conceito do ponto de vista jurídico, o que se reflete nas estratégias de comunicação. Contudo, este estudo levanta a dimensão relacional como contribuição para a sua conceitualização na perspectiva da comunicação.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação, transparência, organizações, Chile, perspectiva relacional.

### Cómo citar este artículo:

Bravo-Maggi, P. I. (2023). ¿A qué se refieren las organizaciones chilenas cuando dicen ser transparentes? *Comunicación y Sociedad*, e8559. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8559>

- <sup>1</sup> Este artículo forma parte de la tesis doctoral titulada: *Comunicación Estratégica y Transparencia Organizacional: una aproximación desde la perspectiva relacional a organizaciones públicas y privadas en Chile*. Cuenta con el financiamiento de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile-ANID.
- <sup>2</sup> Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.

[pbravom@uc.cl](mailto:pbravom@uc.cl)

Fecha de recepción: 06/01/23. Aceptación: 31/08/23. Publicado: 01/11/23.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo aborda el creciente interés que ha despertado el concepto de transparencia en las organizaciones en las dos últimas décadas en Chile. Se consigna la necesidad de ampliar su comprensión más allá de la actual mirada reduccionista del concepto ligada únicamente al cumplimiento de la regulación vigente hacia una perspectiva relacional, donde la comunicación de la organización cumple un rol central. Se plantea que en Chile dicho constructo es abordado de manera funcional a los objetivos institucionales, lo que se plasma en estrategias comunicacionales unidireccionales que dan cuenta de un apego irrestricto a la regulación vigente en la materia y conlleva a silenciar en ocasiones aquello que es relevante para la ciudadanía. Se observa una supremacía de la dimensión legal de transparencia que induce a instrumentalizar el constructo a través de la comunicación para así demostrar el cumplimiento normativo y lograr legitimidad en desmedro de orientar su gestión por el valor intrínseco del concepto.

En virtud de lo anterior, el presente artículo indaga respecto a qué entienden las organizaciones por transparencia y cuáles son las dimensiones predominantes en su conceptualización. El objetivo es aportar desde un caso de estudio latinoamericano para expandir la comprensión del constructo más allá del ámbito regulatorio, que por sí solo no está respondiendo a las necesidades ciudadanas de transparencia. A la vez, se busca relevar su estrecha relación con la comunicación de las organizaciones desde un enfoque relacional. Cabe señalar que el fenómeno de la transparencia ha sido muy poco explorado desde el campo de las comunicaciones (Wehmeier & Raaz, 2012) especialmente en Latinoamérica (Cucciniello et al., 2016).

El artículo aborda, en primer lugar, la complejidad teórica del concepto que no ha logrado consensuar una única definición. Luego, aborda la paradoja que ha enfrentado Chile en materia de transparencia, al ser un país que ha tenido grandes avances en dicho ámbito y que se ha visto expuesto a crecientes presiones ciudadanas por mayor transparencia institucional. Enseguida, se presenta la metodología utilizada. Dentro de los resultados se destaca la perspectiva relacional como arti-

culadora de la comunicación y de la gestión de la transparencia en las organizaciones. Finalmente, se presenta una síntesis y las limitaciones del estudio.

### TRANSPARENCIA: UN CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL Y COMPLEJO

El concepto de *transparencia* se instaló en la actualidad en el discurso sociopolítico a nivel global (Albu & Flyverbom, 2016) y ha adquirido una relevancia sin precedentes para la legitimidad de todo tipo de organizaciones (Lehr-Lehnardt, 2005); es un eje central en el fortalecimiento de la democracia y en el avance de los países hacia el desarrollo (Christensen & Cornelissen, 2015). Además, es objeto de un creciente interés académico desde la llegada del nuevo siglo (Bauhr & Grimes, 2013; Cucciniello et al., 2016; Meijer, 2013; Schnackenberg & Tomlinson, 2016), ya que la globalización, la digitalización y la integración económica han incrementado la preocupación social por mayores niveles de transparencia (Baraibar-Diez et al., 2016). Sin embargo, dicho interés registra un déficit muy importante del estudio del fenómeno en Latinoamérica (Cucciniello et al., 2016), especialmente en el ámbito de las comunicaciones (Wehmeier & Raaz, 2012).

El concepto de transparencia es complejo, multidimensional, interdisciplinario y da cuenta de un origen histórico de varios siglos (Hood & Heald, 2006). Asimismo, no hay consenso académico respecto de una única definición, ni de propuestas teóricas que permitan comprenderlo en profundidad, por lo que se conjugan las diversas perspectivas disciplinares de las que es objeto de estudio (Florini, 2000; Lee & Boynton, 2017; Parris et al., 2016; Plaisance, 2007; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

Cabe destacar que, a través del tiempo, particularmente en los últimos 20 años, el concepto de transparencia ha evolucionado para adaptarse a los cambios societales que han evidenciado crisis institucionales vinculadas, en mayor o menor medida, a lo que es considerado como graves faltas de transparencia. Así, el constructo se instaló como una aspiración generalizada de la sociedad respecto del actuar de sus organizaciones. Este anhelo por una sociedad más transparente es el re-

flejo de muy variadas expectativas sociales (Baume & Papadoupoulos, 2018), pues se le atribuyen un sinnúmero de propiedades y un fuerte componente valórico.

La historia permite identificar cinco dimensiones del concepto de transparencia. La primera se refiere a la dimensión política, que surge en el discurso de fines del siglo XVIII, cuando se consideraba “en contra de la ‘opacidad’ de actos arbitrarios” (Baume & Papadopoulos, 2018, p. 170). Ello dio origen a un activismo social en búsqueda de mayor transparencia que la instala como un valor público. De ahí se desprende su dimensión moral que la asocia a prácticas de buena gobernanza<sup>3</sup> (Berliner, 2014), dentro de las cuales la escucha ética (Macnamara, 2016) cumple un rol significativo.

Posteriormente, se generaron regulaciones administrativas que poco a poco fueron construyendo sus cimientos legales. En línea con ello, Hood & Heald (2006) sostienen que ciertas ideas, planteamientos y conceptualizaciones fueron conformando hacia el siglo XX el concepto actual de transparencia. Particularmente, los autores consignan la dimensión legal, que da paso a una administración regida por ley y sin reglas discrecionales y la necesidad de una comunicación social franca, abierta y sincera, relevando la estrecha relación entre transparencia y comunicación. Una cuarta dimensión es la tecnológica, que surge con el desarrollo de Internet, lo que facilita el acceso a la información y el almacenamiento de datos. Asimismo, el surgimiento de diversos formatos mediales y plataformas digitales también contribuyeron de manera significativa a la expansión del constructo (Hallsby, 2020).

Por último, se observa la existencia de la dimensión societal de transparencia en su estrecha relación con los conceptos de apertura (Ball, 2009; Edwards, 2020; Parris et al., 2016; Schauer, 2014), que se refiere a que los gobiernos y empresas deben ser abiertos y tolerantes; legitimidad, en cuanto a operar dentro de límites establecidos (Shocker & Sethi, 1973) y *accountability* social como mecanismo alternativo de control de las acciones gubernamentales mediante iniciativas muy distintas por parte de la sociedad civil y de los medios (Peruzzotti & Smulovitz, 2002).

---

<sup>3</sup> Concepto referido al conjunto de procesos que permite gobernar un país o una institución de manera eficiente y sostenible.

En el contexto de la dimensión societal donde permanece inserta la organización, cobra relevancia la dimensión relacional de las comunicaciones. Esta es consignada en la literatura como la permanente interacción organización-entorno que pretende mantener puntos de equilibrio en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo de las partes (Grünig & Hunt, 1984; Sadi & Méndez, 2015). Por consiguiente, la comunicación desde esta perspectiva permite que se concrete, o no, el fenómeno de la transparencia. En otras palabras, no es posible la transparencia sin comunicación (Camacho, 2016), lo que da cuenta de una relación estrecha donde la existencia de un interlocutor resulta esencial, pues es este quien valida la información que es objeto de transparencia mediante la construcción de significado (Rodríguez & Opazo, 2007).

#### CHILE: FRENTE AL ANHELO CIUDADANO DE MAYOR TRANSPARENCIA

La transparencia en Chile también ha permeado el discurso de todo tipo de organizaciones en un contexto donde los niveles de confianza en las instituciones han caído sistemáticamente en los últimos años, lo que socava la credibilidad institucional (Centro de Estudios Públicos [CEP], 2022). Una serie de casos ilustran que la falta de transparencia afecta de manera transversal tanto al mundo público<sup>4</sup> como privado,<sup>5</sup> lo que ha originado diversas crisis con grandes repercusiones para el país que incluso contribuyeron a la gestación del estallido social de octubre de 2019 (Morales Quiroga, 2020). Este artículo se enmarca en un momento inédito no solo para el país, por las razones expuestas, sino también a nivel latinoamericano en cuanto a su desarrollo democrático, donde el constructo de transparencia cobra relevancia para la ciudadanía como facilitador y constructor de legitimidad institucional (Berg & Feldner, 2017).

Chile es un país que ha experimentado un avance innegable en la materia a lo largo de estas tres últimas décadas, pues ha desarrollado

---

<sup>4</sup> Algunos ejemplos de casos del mundo público son: Pacogate, Milicogate, MOPgate.

<sup>5</sup> Algunos ejemplos de casos del mundo privado son: La Polar, colusión farmacias, colusión papel tissue).

un robusto marco legal e institucional de probidad y transparencia de acuerdo a estándares internacionales (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2021). El país cuenta con la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley 20.285) desde el año 2008. Al respecto, cabe señalar que un aspecto fundamental para lograr la debida implementación de los marcos normativos radica en el establecimiento de un órgano garante cuya función sea supervisar tanto el cumplimiento de la legislación, como la resolución de controversias en la apertura y entrega de información. Dicha labor recae en el Consejo para la Transparencia, institución establecida por ley y que es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y cuya labor ha sido reconocida internacionalmente (Consejo para la Transparencia [CPLT], 2021), además de contribuir a la solidez institucional chilena (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2021).

Sin embargo, el contexto social que ha desafiado al país en tiempos recientes evidencia una ciudadanía empoderada, demandante de mayor transparencia e incrédula del discurso institucional (Consejo para la Transparencia, 2019). La percepción ciudadana respecto de cuán transparentes son las organizaciones en Chile no da cuenta de los esfuerzos y avances institucionales anteriormente señalados, pues se manifiesta de manera elocuente en contra de los abusos institucionales (Consejo para la Transparencia, 2019). Las crisis ocurridas en los últimos 20 años dejan entrever que la transparencia abordada únicamente desde una dimensión legal muchas veces no alcanza a dar respuesta a las necesidades ciudadanas (Tabuyo et al., 2019).

Por otra parte, se observa una alta sensibilización del mundo privado en materia de transparencia. La empresa privada, si bien no está sujeta a dicho marco normativo, sí está supeditada a regulaciones afines al derecho de acceso a la información que son permanentemente fiscalizadas por las respectivas instituciones del Estado. Al haberse integrado en el ordenamiento normativo la responsabilidad penal de la persona jurídica,<sup>6</sup> se dio paso a la incorporación de programas de cumplimiento

---

<sup>6</sup> Corresponde a la Ley 20.393, que establece que las personas jurídicas serán responsables de los delitos que fueren cometidos en su interés o para su pro-

y sistemas de prevención del delito por parte del mundo privado. Asimismo, muchas empresas buscan cumplir con estándares de autorregulación internacional<sup>7</sup> a fin de contar con indicadores objetivos de cumplimiento de estas exigencias y así dar garantías a sus respectivos stakeholders del compromiso corporativo al más alto nivel en materias de transparencia. Todo lo anterior se traduce en prácticas de comunicación sistemáticas que buscan un discurso de alineamiento plasmado en una serie de reportes institucionales (Hossain, 2017) para dar cuenta de los avances en la materia.

La conjugación de estos tres elementos ha contribuido a generar una percepción de alta vulnerabilidad para las organizaciones frente al entorno que las rodea. Así, los desafíos de transparencia son abordados con temor y recelo, lo que implica un desempeño cauteloso frente a un fenómeno que cada día exige más luz a su quehacer. En dicho contexto, la dimensión legal del constructo se presenta como bálsamo protector frente a la mencionada adversidad, contribuyendo a silenciar informaciones que podrían hacer más vulnerables a dichas organizaciones. En virtud de lo expuesto, resulta indispensable avanzar en la comprensión de la complejidad del fenómeno y de cómo se articula con la comunicación organizacional a modo de abordar la transparencia de manera holística y así tributar en favor de los marcos normativos.

## METODOLOGÍA

Con el objeto de determinar las dimensiones predominantes en la conceptualización de transparencia por parte de las organizaciones en Chile, se realiza un estudio de carácter cualitativo con enfoque de

---

vecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión. Ver Ministerio de Hacienda (2022).

<sup>7</sup> En los últimos 20 años ha surgido una serie de estándares internacionales que promueven el desarrollo de prácticas sostenibles para las organizaciones en los ámbitos ambiental, social y de gobernanza, tales como: Global Reporting Initiative, Dow Jones Sustainability Index, Sello del Comercio Justo, State of Sustainability Initiatives (SSI), entre otros.

tipo intersubjetivo, que plantea que el conocimiento no es simplemente el resultado de nuestras mentes individuales, sino que el significado y su comprensión conforman un continuo de inteligibilidad (Given, 2008).

El estudio se desarrolla a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas a 11 directores de tres organizaciones que fueron escogidas sobre la base de criterios de muestra no-aleatoria, ya que esta técnica se utiliza en casos cuya información es particularmente atinente para responder preguntas específicas (Teddlie & Yu, 2007). En línea con el planteamiento de Huberman y Miles (1994), se escogieron organizaciones que cumplieran con tres características diferentes desde el punto de vista reputacional: una que sea considerada excepcional (tras una crisis salió fortalecida), otra discrepante (tras una crisis devastadora no logra surgir) y una de carácter neutral. En función de dichos criterios se seleccionaron dos organizaciones del sector privado y una del sector público.

Cabe señalar que la selección de organizaciones de ambos sectores obedece a la búsqueda de patrones comunes, dado que se encuentran en posiciones diferentes debido a la Ley de Transparencia y no es el objetivo de este artículo diferenciarlos. Los informantes se definieron de acuerdo con criterios de adecuación y pertinencia (Sandoval, 1996), considerando principalmente dos aspectos; por un lado, que formaran parte de la alta dirección de la organización y, por otro, que su área de responsabilidad estuviera en permanente interacción con el entorno.

Se realizaron las 11 entrevistas señaladas y las preguntas se elaboraron de acuerdo con el protocolo de estudio de casos de Yin (2018). La estrategia de reclutamiento se basó en un contacto inicial vía correo electrónico en el que se explicaron los alcances del proyecto y su absoluta confidencialidad. La entrevista fue grabada con el consentimiento del entrevistado. Posteriormente, se efectuó una primera transcripción a través del software Amberscript que luego fue revisada y corregida con el audio original.

Las entrevistas tuvieron lugar entre el 1 de agosto de 2021 y el 30 de enero del 2022, con una duración promedio de 43 minutos. Debido a las restricciones sanitarias vigentes en ese periodo a raíz de la pandemia de Covid-19, se dio la posibilidad a los entrevistados de efectuar la entrevista de manera remota. En consecuencia, de las 11 entrevistas,

nueve fueron realizadas con dicha modalidad y dos fueron realizadas de manera presencial en las respectivas oficinas de los participantes.

El análisis desarrollado para responder las preguntas de investigación se realizó mediante codificación descriptiva, interpretativa e inferencial (Huberman & Miles, 1994). El proceso iterativo de codificación desarrollado permitió la construcción de un mapa conceptual que identificó cuatro dimensiones de transparencia.

## RESULTADOS. DIMENSIONES PREDOMINANTES EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE TRANSPARENCIA

Se observan cuatro perspectivas predominantes en la conceptualización de transparencia de los entrevistados: legal, que alude a acatar la regulación vigente y cumple un rol instrumental; moral-ética, que entiende transparencia como un valor indiscutible; relacional, referida a la capacidad de generar vínculos con los diversos actores de la sociedad, y societal, que da cuenta de la estrecha dependencia del entorno por parte de las organizaciones.

### *Dimensión legal: transparencia como sinónimo del cumplimiento de la ley y del control de la información*

La dimensión legal surge ipso facto al hablar de transparencia con los entrevistados, y se observan dos características principales de esta dimensión: la homologación de transparencia con el cumplimiento normativo y con el control de información. La primera característica se observa en la mención reiterada de aspectos objetivos (normas y leyes) que se aplican en función de determinada información y que se materializan a través de procesos que muchas veces implican el establecimiento de indicadores de gestión. Las organizaciones aluden a materias constitutivas de la ley de transparencia, que regula el ámbito público, pero además se percibe un énfasis discursivo en ambos sectores (público y privado) en cuanto a que transparencia es sinónimo del cumplimiento del marco legal vigente, en alusión también a otras normativas que contienen materias de acceso a la información y temas de probidad.

La segunda característica, respecto del control de información, alude a que la dimensión legal es la que define la condición de informa-

ción pública que puede ser transparentada y a la vez permite lograr un alineamiento en las comunicaciones y ejercer control sobre las vulnerabilidades percibidas frente a un entorno amenazante. El control de información obedece a un manifiesto interés por tangibilizar el fenómeno de la transparencia y mostrar a la sociedad una evolución creciente en la materia por parte de la organización en términos objetivos e inobje-  
tables.

A continuación, se presentan dos citas ilustrativas de lo expuesto: “... considero que... es transparente entregar la información pública, pero también es transparente decir que esta información es privada y no la voy a entregar” (01-04-13).<sup>8</sup> Esta cita expresa un enfoque reduccionista del concepto de transparencia, pues se entiende que basta con entregar aquello que es objeto de regulación para ser transparente. Se entiende que lo público es aquello que es regulado y, por tanto, el entrevistado se ampara en lo legal para delimitar aquello que es transparentado y comunicado. Además, se recalca que el no entregar información que no es pública (aquella no regulada) es igualmente transparente, lo que refrenda que la transparencia mirada únicamente desde lo legal constituye un planteamiento unidireccional del fenómeno, pues no da espacio a diálogo respecto de si hay o no otros factores que incidan en la necesidad de entregar esa información en cuestión.

Otra cita interesante que ejemplifica la manera en que las organizaciones se amparan en el marco regulatorio para protegerse de la adversidad que representa el entorno, controlando la información, señala: “... tradicionalmente, uno de los puntos de quiebre interno en cualquier organización empresarial son las gerencias legales, porque la gerencia legal dice que es mejor que no se entregue ninguna información porque cualquier información puede ser usada en tu contra” (02-01-14). En esta cita se observa una actitud defensiva del entrevistado por temor a las consecuencias que podría implicar la entrega de cierta información. Aquí nuevamente se concibe la transparencia como un constructo rí-

---

<sup>8</sup> Las citas van acompañadas de tres números (de dos dígitos cada uno) separados por guiones. El primero corresponde a la organización; el segundo, al número de informante, y el tercero, al segmento del texto analizado.

gido donde aquello que debe ser informado es únicamente lo indicado por ley y todo lo demás implica correr un riesgo innecesario, por lo cual no se da espacio para una comunicación interactiva bidireccional que permita promover acuerdos entre las partes involucradas.

*Dimensión moral-ética: transparencia como un valor indefinible*

Todos los entrevistados coinciden en señalar que el concepto de transparencia es un valor incuestionable o intrínseco para la organización que les permite orientar su actuar de manera intachable. Sin embargo, dicha conceptualización resulta un tanto confusa al intentar explicar cómo se construye esta dimensión valórica para la organización. Se relaciona transparencia “con aquello correcto, con el deber ser”; sin embargo, su definición no encuentra un correlato en la praxis más allá de asociarlo a códigos de ética o de buena conducta. A continuación se presenta un ejemplo de lo expuesto:

Por transparencia, lo que entiendo es que ... lo relaciono con la parte ética ... con cumplir no solamente con lo reglamentado por la ley, sino que es un paso más allá. Es estar tranquilo con los pasos que vamos dando y que estén de acuerdo con los valores que la organización quiere transmitir. Yo creo que una parte fundamental de cada organización es su cultura. Creo que es lo que las hace ser lo que son, que logren cumplir con su propósito .... Desde mi punto de vista la transparencia está en integridad. Yo creo que la transparencia te transforma justamente en una persona y en una compañía íntegra (02-04-01).

En esta cita el entrevistado asocia transparencia con un valor que orienta su actuar más allá de lo que está normado. Sin embargo, se observa falta de claridad y cierta dificultad al intentar definir transparencia. Primero se asocia al cumplimiento de las normas y luego comienza una divagación entre conceptos como valores, propósito e integridad, para finalmente concluir que la transparencia genera un efecto transformador. Es decir, la organización lo plantea como un valor supremo, sin tener mucha claridad respecto de cómo definirlo, ni articularlo.

*Dimensión relacional: de la conceptualización relacional a la comunicación unidireccional*

Todas las organizaciones relevan con frecuencia la construcción de redes con la diversidad de stakeholders que los rodean. Ello lo entienden como la necesidad de identificar a los stakeholders claves con quienes se vincula cada organización y su deber de interactuar con ellos. Dicha interacción debe ser proactiva, colaborativa y la retroalimentación debe ser integrada en su gestión y algunos entrevistados mencionan que debe estar mediada por una escucha activa. Cabe destacar que el discurso respecto de esta dimensión es bastante similar en todas las organizaciones entrevistadas y denota convicción. Por lo tanto, la conceptualización del constructo está instalada en la lógica comunicacional de orden relacional y colaborativo.

Sin embargo, a la hora de abordar cuánto saben estas organizaciones respecto de los temas de su gestión que a sus stakeholders les importan, las respuestas son vagas e imprecisas. Las organizaciones limitan el proceso de conocimiento de sus stakeholders a interacciones específicas establecidas y atingentes a ciertas áreas de la organización y como procesos reactivos, segmentados e informativos, donde se les entrega información definida unilateralmente por la organización. Esta dinámica dista mucho del carácter dialógico y de conexión con el entorno expresado por los entrevistados. Se ilustra lo expuesto en la siguiente cita:

¿Cómo determino lo que interesa a mis públicos? ... Cada área de la compañía tiene un público de interés relacionado ... y tiene que conocer sus intereses y sus necesidades. Y conociendo eso, uno sabe después qué es lo que tiene que ir informándoles. Es lo que también se gestiona, no es como que todo para todo y ya, o sea, hay algunos que ciertas cosas no les interesan ... Entonces hay una gestión de comunicación en que cada área tiene que ir gestionando su información a su público. Y hay un gran público que es la sociedad, los líderes de opinión y ahí está todo lo que es más mediático (01-03-05).

Esta cita expresa una forma de funcionar de la organización para mantener informada a su red de stakeholders de manera unilateral, pues el objetivo que se persigue es identificar cuál de todas las informaciones

preestablecidas por la organización es la que debe hacer llegar a ese stakeholder específico, alejándose del planteamiento colaborativo hecho inicialmente por la misma organización. No se observa tampoco ninguna intención de apertura a responder respecto de temas que no estén previamente definidos, sino que se consta más bien un proceso de comunicación instrumental.

### *Dimensión societal: transparencia como eslabón de sostenibilidad*

Las organizaciones señalan que existe una estrecha relación entre ellas y su entorno, en el sentido de que hay condiciones que están fuera de su control y que inciden en su actuar y pueden incluso atentar contra su sostenibilidad. Las organizaciones sostienen que el mundo actual requiere que las instituciones transiten hacia un rol social, el cual es demandado por el contexto en el que están insertas. Así conciben la transparencia en esta relación organización-entorno, en el deber de las organizaciones de rendir cuentas a la sociedad (*accountability*), lo que les otorga sostenibilidad. Sin embargo, se observa que esta conceptualización está más bien a un nivel básico en su implementación a nivel de *accountability*, pues se ajusta casi exclusivamente a los lineamientos estipulados por ley o se traduce en aspectos muy prácticos. Se ilustra lo anterior en las siguientes citas:

La transparencia es transversal a la organización. Nosotros siempre decimos: “tienes que ser transparente”. ... si miras nuestra misión, la tenemos esquematizada y la transparencia es parte fundamental de nuestro programa de sostenibilidad que cruza a toda la organización. Por ejemplo, ... para que todo el mundo se sienta más involucrado, tú vas a un encargado de pasillo en una de nuestras tiendas, y si no te contesta cuánto es la venta de un determinado departamento es porque obviamente no lo puede decir, pero él lo sabe y es una información que en otras industrias no la comparten. ¿Me entiendes? Y es porque realmente creemos que para poder hacer gestión tienes que manejar información. Y la transparencia es un eje medular en poder convocar estas voluntades. La transparencia es medular porque sin ella no se convocan las voluntades de sus stakeholders, en el amplio sentido, y la organización deja de existir (02-03-09).

Aquí, el entrevistado expone su convicción respecto del valor de la transparencia para generar relaciones de largo plazo con sus stakeholders, incluso recalca su valor indiscutible en la relación organización-entorno, pues sin ella la organización pierde legitimidad para operar, lo que es clave para su sostenibilidad.

Otra cita ilustra lo expuesto:

Nuestro informe de sostenibilidad lo hacemos bajo la metodología del Global Reporting Initiative, el GRI, que está basado en Holanda y ahí ellos te van calificando en cómo es tu nivel de transparencia, en la medida que vas entregando cierta información y nosotros siempre desde el día uno hemos ido de menos a más. Antes, ... informábamos solo el estado de resultados y la memoria anual con los datos financieros y de a poco empezamos a sumarle a este reporte de sostenibilidad, aumentando esa información siguiendo un poco los lineamientos que ellos nos están dando (02-03-02).

Lo anterior muestra la manera en que la organización define la información que es objeto de transparencia de acuerdo con las directrices internacionales, ajustando su accountability a ello. No se observa la intención de una definición en función de una interacción con sus stakeholders.

#### TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA RELACIONAL

La perspectiva relacional de las comunicaciones planteada en la literatura sostiene que la organización, en su permanente interacción con el entorno, debe establecer puntos de equilibrio para lograr comprensión y beneficio mutuo de las partes involucradas en dicha interacción (Grunig, 1984; Sadi & Méndez, 2015). Sin embargo, la interrelación entre comunicación y transparencia a nivel organizacional en Chile no se podría definir como relacional. Se presentan a continuación dos citas ilustrativas:

Transparencia adicionalmente es comunicar la estrategia de la compañía; comunicar lo que buscamos como empresa, comunicar con cuerpo y alma ... es decir, por qué lo queremos hacer, cómo lo queremos hacer, para que haya un sentido pertenencia y para que haya un mayor involucramiento de nuestras personas ... que entiendan por qué están haciendo las cosas y que no sea una instrucción sin entender por qué se hace y que finalmente no se sientan parte de eso. Entonces... esta transparencia para mí abarca muchos ámbitos, abarca lo legal, anticiparse a lo que te puedan fiscalizar, ser transparente proactivamente, pero al mismo tiempo tener una especial comunicación cercana, dedicada, exigente, pero al mismo tiempo colaborativa, para que todos se entiendan en el trasatlántico, en el buque en el que estamos y el océano por el que vamos navegando. A veces muy turbulento, a veces muy tranquilo (02-03-01).

Lo que pasa es que la comunicación te hace ser más transparente ¿ya? Ahora, ¿cuán transparente quiere ser uno? Bueno, hay un tema estratégico detrás porque hay temas confidenciales ... (03-03-11).

La primera cita expresa una estrecha relación entre transparencia y comunicación, pues una es definida en función de la otra. Transparencia se entiende en su interrelación con una comunicación de características bien precisas, pero no implica necesariamente una integración del parecer del receptor en las decisiones. Se observa que se trata más bien de una comunicación estratégica para lograr la integración de los stakeholders internos. Lo mismo ocurre con la segunda cita, donde es más evidente la alusión a rol estratégico de la comunicación.

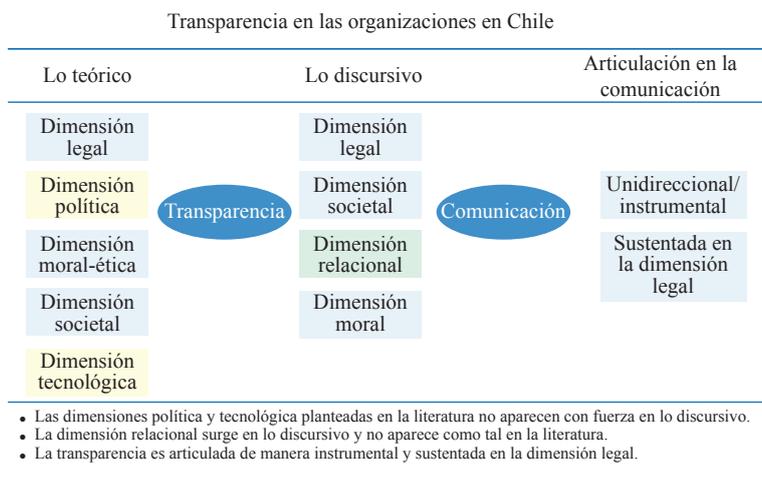
## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### *Discrepancia entre las dimensiones de transparencia prevalentes en las organizaciones chilenas y las planteadas por la literatura*

Se observa que las organizaciones en Chile conceptualizan de manera diferente la transparencia respecto de la literatura. En la Figura 1 se aprecia que tanto la literatura como las organizaciones coinciden en la existencia de tres dimensiones: una sólida dimensión legal, una dimensión moral-ética y una dimensión societal. No obstante, existen dos

dimensiones en la literatura que tienen un rol importante en la conceptualización de transparencia y que aparecen con menor énfasis en el discurso de los entrevistados. Se trata de las dimensiones política y tecnológica. Por otra parte, en el discurso de los entrevistados se releva una cuarta dimensión –la relacional– que aparece con bastante protagonismo. Si bien la literatura no la consigna como tal, aun cuando podría estar amparada bajo la dimensión societal por los conceptos de colaboración y participación que se le asocian, nos parece pertinente plantearla como una dimensión independiente, dada la relevancia otorgada por los entrevistados.

FIGURA 1  
EL CONCEPTO DE TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES:  
DESDE LO TEÓRICO A LO DISCURSIVO Y A LO COMUNICACIONAL



Fuente: Elaboración propia.

### *Dimensión relacional de transparencia: un aporte a su conceptualización*

Los entrevistados otorgan sistemáticamente un lugar relevante a lo denominado en este estudio como dimensión relacional, entendiendo por ella la necesidad de identificar a los stakeholders claves con quienes

se vincula cada organización y su deber de interactuar con ellos colaborativamente e integrando su retroalimentación en su gestión. Dicha conceptualización que releva el rol del receptor de la información, por cuanto es quien valida si la información que es objeto de transparencia cumple o no con sus expectativas, resalta la estrecha relación entre transparencia y comunicación desde su perspectiva relacional. Por consiguiente, esta dimensión se presenta como una oportunidad de ampliar la mirada del concepto de transparencia y así abordarlo de manera más integral, incorporando la visión de quienes demandan transparencia.

#### *Dimensión relacional de transparencia en respuesta a presiones contextuales*

En virtud de lo planteado por Baume y Papadoupoulos (2018) respecto de que el constructo de transparencia es el reflejo de muy variadas expectativas sociales y ha evolucionado para adaptarse a los cambios societales, es posible plantear que la dimensión relacional de transparencia surge en este proceso de adaptación a las demandas ciudadanas de mayor transparencia como una manera que permite dar respuesta de mejor forma a las expectativas en esta materia, pues la que hoy se le da es únicamente por la vía que determina la dimensión legal.

#### *Instrumentalización de la dimensión legal por medio de la comunicación unidireccional*

La dimensión legal se instala indiscutiblemente por sobre las otras dimensiones. El énfasis está puesto de manera absoluta en el cumplimiento de aquello que es materia de regulación, aun cuando ello implique a veces silenciar otras materias que pudiesen ser relevantes para la ciudadanía. Tal es así, que se observan tensiones entre las dimensiones, especialmente cuando se ven enfrentados dos valores, lo que pone a la organización en la disyuntiva de cuál de ellos privilegiar. Así, se observa el enfrentamiento entre la dimensión legal con la dimensión moralética o con la dimensión societal del constructo.

Cabe señalar que el hecho de que todas las organizaciones pongan énfasis en su apego irrestricto a la regulación vigente en la materia no está en cuestionamiento. Sin embargo, es relevante observar la tensión que se produce frente a un marco regulatorio que de alguna manera

da espacio a la organización para ampararse en él y no entregar otras informaciones (o para no ser más transparente) de las que pudieran ser necesarias. En estos casos, se podría favorecer el secretismo sustentado en dicho marco regulatorio, pues la dimensión legal dirime, muchas veces, en perjuicio de aquello que es requerido. En otras palabras, la dimensión legal puede ser usada estratégicamente desde las comunicaciones como escudo organizacional para restar información en lugar de sumar.<sup>9</sup>

### DESAFÍOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este trabajo determina la existencia de cuatro dimensiones relevantes en la conceptualización de transparencia para las organizaciones en Chile. Plantea la prevalencia de la dimensión legal por sobre las otras dimensiones, lo que da cuenta de un enfoque reduccionista del constructo e instrumental a los fines organizacionales. Ello se debe en parte a la alta percepción de vulnerabilidad que sienten las organizaciones, generada por las demandas ciudadanas de transparencia. Dicha percepción de un entorno amenazante puede llevar a silenciar materias que sí son de interés público, privilegiando la entrega de información supeditada únicamente a los marcos normativos y fortaleciendo la comunicación unidireccional.

Se destaca la conceptualización de la dimensión relacional de transparencia por parte de las organizaciones, que releva la interacción de la organización con su red de stakeholders. Cabe señalar que dicha dimensión no aparece explicitada como tal en la literatura, lo cual es un aporte a la conceptualización del constructo, pues permite abrir la mirada hacia la incorporación de otras dimensiones relevantes para quienes demandan transparencia.

---

<sup>9</sup> Este planteamiento no se refiere a aquellos casos que son dirimidos por el Consejo para la Transparencia (CPLT), en su calidad de ente autónomo para dirimir materias de esta índole. Sin perjuicio de lo anterior, se observa la existencia de un amplio espectro de otras materias que no llegan al CPLT, y cuyo punto de inflexión lo establece la dimensión legal, dejando necesidades de transparencia fuera de esta discusión.

El presente trabajo deja algunos desafíos para ser cubiertos por futuras investigaciones. Este estudio tiene un enfoque acotado a tres casos de organizaciones en Chile, por lo cual sería interesante poder ampliar esta cobertura y comprender a nivel regional cómo se conceptualiza el constructo en otros países y en especial poder comprender el rol que cumple la dimensión relacional en ellos, así como su incidencia en la comunicación de dichas organizaciones. Asimismo, sería recomendable comprender si existen diferencias en el comportamiento de la dimensión relacional de transparencia en los ámbitos público y privado, materia que no fue abordada en el presente trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

- Albu, O. B. & Flyverbom, M. (2016). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business & Society*, 58(2), 268-297. <https://doi.org/10.1177/0007650316659851>
- Ball, C. (2009). What Is Transparency? *Public Integrity*, 11, 293-308. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922110400>
- Baraibar-Diez, E., Odriozola, M. & Fernández Sánchez, J. L. (2016). *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 480-489. <https://doi.org/10.1002/bse.1931>
- Bauhr, M. & Grimes, M. (2013). Indignation or Resignation: The Implications of Transparency for Societal Accountability. *Governance*, 27(2), 291-320. <https://doi.org/10.1111/gove.12033>
- Baume, S. & Papadopoulos, Y. (2018). Transparency: from Bentham's inventory of virtuous effects to contemporary evidence-based scepticism. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 21(2), 169-192. <https://doi.org/10.1080/13698230.2015.1092656>
- Berg, K. & Feldner, S. (2017). Analyzing the Intersection of Transparency, Issue Management and Ethics: The Case of Big Soda. *Journal of Media Ethics*, 32(3), 154-167. <https://doi.org/10.1080/23736992.2017.1329017>
- Berliner, D. (2014). The Political Origins of Transparency. *The Journal of Politics*, 76(2), 479-491. <https://doi.org/10.1017/s0022381613001412>

- Camacho, I. (2016). No hay transparencia sin comunicación: hacia un sitio web municipal que comunique. En L. Romero-Rodríguez & R. Mancinas-Chávez (Eds.), *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional* (pp. 139-164). Egregius.
- Centro de Estudios Públicos-CEP. (2022). *Estudio Nacional de Opinión Pública, Encuesta CEP 86, abril-mayo*. <https://www.cepchile.cl/encuestaCEP>
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2015). Organizational transparency as myth and metaphor. *European Journal of Social Theory*, 18(2), 132-149. <https://doi.org/10.1177/1368431014555256>
- Consejo para la Transparencia-CPLT. (2019). *Estudio Nacional de Transparencia 2019*. <https://bit.ly/3LFnCI2>
- Consejo para la Transparencia-CPLT. (2021, 19 de noviembre). *Presidenta del CPLT es elegida presidenta de grupo de expertos en Integridad y Anticorrupción de la OECD*. <https://bit.ly/48simRJ>
- Cucciniello, M., Porumbescu, G. & Grimmelikhuijsen, S. (2016). 25 Years of Transparency Research: Evidence and Future Directions. *Public Administration Review*, 77(1), 32-44. <https://doi.org/10.1111/puar.12685>
- Edwards, L. (2020). Transparency, Publicity, Democracy, and Markets: Inhabiting Tensions Through Hybridity. *American Behavioral Scientist*, 64(11), 1545-1564. <https://doi.org/10.1177/0002764220945350>
- Florini, A. (2000). Does the Invisible Hand Need a Transparent Glove? *Research Collection School of Social Sciences*. Paper 2092. [https://ink.library.smu.edu.sg/soass\\_research/2092](https://ink.library.smu.edu.sg/soass_research/2092)
- Given, L. M. (2008). Context and contextuality. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781412963909>
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Rinehart and Winston.
- Hallsby, A. (2020). Psychoanalysis against WikiLeaks: resisting the demand for transparency. *Review of Communication*, 20(1), 69-86. <https://doi.org/10.1080/15358593.2019.1706761>
- Hood, C. & Heald, D. (2006). *Transparency: the key to better gover-*

- nance? Oxford University Press. <http://catdir.loc.gov/catdir/enhancements/fy0725/2007272628-d.html>
- Hossain, D. (2017). Discourse Analysis: An Emerging Trend in Corporate Narrative Research. *Middle East Journal of Business*, 12. <https://doi.org/10.5742/mejb.2017.93084>
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428-444). Sage Publications.
- Lee, T. H. & Boynton, L. A. (2017). Conceptualizing transparency: Propositions for the integration of situational factors and stakeholders' perspectives. *Public Relations Inquiry*, 6(3), 233-251. <https://doi.org/10.1177/2046147X17694937>
- Lehr-Lehnardt, R. (2005). NGO Legitimacy: Reassessing Democracy, Accountability and Transparency. *Cornell Law School Inter-University Graduate Student Conference Papers*, Paper 6. [http://scholarship.law.cornell.edu/lps\\_clacp/6](http://scholarship.law.cornell.edu/lps_clacp/6)
- Macnamara, J. (2016). Organizational listening: Addressing a major gap in public relations theory and practice. *Journal of Public Relations Research*, 28(3-4), 146-169. <https://doi.org/10.1080/1062726x.2016.1228064>
- Meijer, A. (2013). Understanding the Complex Dynamics of Transparency. *Public Admin Review*, 73(3), 429-439. <https://doi.org/10.1111/puar.12032>
- Ministerio de Hacienda. (2022, 27 de septiembre). *Ley 20.393. Establece la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en los Delitos que Indica*. Biblioteca del Congreso de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008668>
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia. (2021). *Integridad, probidad y transparencia en Chile. Tres décadas de avances y desafíos*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia. <https://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2021/12/INTEGRIDAD-PROBIDAD.pdf>
- Morales Quiroga, M. (2020). Estallido social en Chile 2019: participación, representación, confianza institucional y escándalos públicos. *Análisis Político*, 33(98), 3-25. <https://doi.org/10.15446/anpol.v33n98.89407>

- Parris, D., Dapko, J., Arnold, R. & Arnold, D. (2016). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0279>
- Peruzzotti, E. & Smulovitz, C. (2002). Accocuntability social: la otra cara del control. En E. Peruzzotti (Ed.), *Controlando la Política. Ciudadanos y Medios en las Nuevas Democracias Latinoamericanas* (pp. 23-52). [https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/PERUZZOTTIcontrolando\\_la\\_politica\\_caps\\_1\\_2\\_y\\_3.pdf](https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/PERUZZOTTIcontrolando_la_politica_caps_1_2_y_3.pdf)
- Plaisance, P. L. (2007). Transparency: An Assessment of the Kantian Roots of a Key Element in Media Ethics Practice. *Journal of Mass Media Ethics*, 22(2-3), 187-207. <https://doi.org/10.1080/08900520701315855>
- Rodríguez, D. & Opazo, P. (2007). *Comunicaciones de la organización*. Ediciones UC.
- Sadi, G. & Méndez, V. (2015). Una aproximación histórica al dominio intelectual de las Relaciones Públicas. Tensiones paradigmáticas en su construcción disciplinar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 47-66. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i10.353>
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior [ICFES]. [https://www.academia.edu/15022941/Investigaci%C3%B3n\\_Cualitativa\\_Carlos\\_A\\_Sandoval\\_Casilimas](https://www.academia.edu/15022941/Investigaci%C3%B3n_Cualitativa_Carlos_A_Sandoval_Casilimas)
- Schauer, F. (2014). Transparencia en tres dimensiones. *Revista de Derecho* (Valdivia), XXVII(1), 81-103. <https://www.revistaderechovaldivia.cl/index.php/revde/article/view/440>
- Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. <https://doi.org/10.1177/0149206314525202>
- Shocker, A. D. & Sethi, S. P. (1973). An Approach to Incorporating Societal Preferences in Developing Corporate Action Strategies. *California Management Review*, 15(4), 97-105. <https://doi.org/10.2307/41164466>
- Tabuyo, M. G., Sáez, A., Cañadas, J. A. & Saraite, L. (2019). Políticas públicas de transparencia en Sudamérica. ¿Regulación estricta o re-

- gulación laxa? *Revista de Ciencias Sociales*, 25(1), 224-235. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065583014>
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1558689806292430>
- Wehmeier, S. & Raaz, O. (2012). Transparency matters: The concept of organizational transparency in the academic discourse. *Public Relations Inquiry*, 1(3), 337-366. <https://doi.org/10.1177/2046147X12448580>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sixth edition. SAGE.

## SEMBLANZA

*Paulina Bravo-Maggi*

Candidata a doctor en Ciencias de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es magister en Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibáñez y magister en Ciencias de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Sus intereses de investigación son la comunicación organizacional en su relación con el entorno y sus impactos y el concepto de transparencia en las organizaciones.