

## **Efectos del englobamiento de las RRPP y comunicaciones en el Comité de Cafeteros de Antioquia**

*Natalia Andrea González Ochoa*

### **Resumen**

Este artículo analizó cómo el englobamiento comunicacional (integración intencional de funciones y áreas bajo una conducción común) incidió en las dinámicas internas y en el relacionamiento con actores estratégicos de una organización gremial de alcance territorial. Se desarrolló un estudio de caso cualitativo con tres entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental; el procesamiento se realizó mediante análisis temático. Los resultados mostraron que la fusión de comunicaciones y relaciones públicas restableció la unidad de mensaje, clarificó vocerías y formalizó conductos y flujos de aprobación con trazabilidad. En la práctica, la coordinación ganó coherencia, aunque exigió una gestión más fina de tiempos y criterios de sensibilidad. El trabajo relacional combinó difusión con bidireccionalidad sostenida (actas, canales digitales, reuniones), y elevó la comprensión de los públicos cuando se articuló con pedagogía uno a uno en temas sensibles. La segmentación por perfiles (jóvenes, adultos, mayores) resultó determinante para la recepción efectiva; las alianzas y el free press ampliaron alcance con restricciones presupuestales. En percepciones, se registró tensión entre la aspiración de modernidad y la imagen de lentitud atribuida a controles administrativos; la legitimidad se sostuvo en representatividad, conocimiento técnico y coherencia entre discurso y acción. Se concluye que el englobamiento funcionó como medio de gobierno: produjo valor cuando se combinó con protocolos claros, escucha documentada, segmentación y pedagogía, transformando coherencia formal en comprensión pública.

### ***Palabras clave:***

Comunicación estratégica; comunicación institucional; relaciones públicas; englobamiento comunicacional; bidireccionalidad; reputación.

## **Abstract**

This study examined how the integration of communication functions (a unified governance of corporate communication and public relations) affected internal dynamics and stakeholder relations within a territorial trade organization. A qualitative case study was conducted using three semi-structured interviews, non-participant observation, and document review; data were processed through thematic analysis. Findings showed that merging communication and public relations restored message unity, clarified spokespersonship, and formalized channels and approval flows with traceability. Operationally, coordination improved coherence but required finer time management and clear sensitivity criteria. Relationship work combined diffusion with sustained two-way communication (minutes, digital channels, meetings) and increased public understanding when paired with one-to-one pedagogy on sensitive topics. Audience segmentation (youth, adults, older adults) was decisive for effective reception; alliances and earned media expanded reach under budget constraints. Perception data revealed a tension between an intended modern image and an external view of slowness linked to administrative controls; legitimacy relied on representativeness, technical knowledge, and discourse–action coherence. The integration operated as a governance mechanism rather than an end in itself: it created value when combined with clear protocols, documented listening, segmentation, and pedagogical explanations, turning formal coherence into public comprehension.

### ***Keywords:***

strategic communication; institutional communication; public relations; functional integration; two-way communication; reputation.

## **1. Introducción**

La investigación se ubica en el campo de la comunicación estratégica y las relaciones públicas, entendidas como funciones que ayudan a construir sentido compartido y vínculos estables entre la organización y sus públicos. En este enfoque, comunicar no se limita a difundir piezas, sino a alinear decisiones, conductas y expectativas para sostener coherencia y confianza a lo largo del tiempo (Cornelissen, 2014).

Dentro de ese marco, el estudio centra su atención en el englobamiento comunicacional, esto es, la integración intencional de áreas y funciones bajo una conducción común. La finalidad práctica de esa integración es asegurar la unidad de mensaje, ordenar responsabilidades, optimizar recursos y mantener sensibilidad frente a contextos y audiencias, evitando que la coordinación derive en rigidez o pérdida de adaptabilidad (Costa, 2009).

La figura del DirCom y los sistemas de comunicación corporativa, pueden mejorar la consistencia entre frentes internos y externos, sobre todo cuando existen reglas claras de vocerías y procedimientos de aprobación. Al mismo tiempo, se advierte que una integración mal diseñada puede concentrar decisiones y afectar la respuesta oportuna a los públicos, por lo que los protocolos deben equilibrar control y flexibilidad (Costa, 2005).

A pesar de estos antecedentes, persiste una brecha aplicada, se conoce menos cómo esa integración incide en las dinámicas internas (flujos, conductos, roles, tiempos) y en el relacionamiento con actores estratégicos en entornos territoriales con públicos heterogéneos. Esta carencia es relevante porque la calidad de la relación no depende solo de piezas o canales, sino también de prácticas de escucha, transparencia y criterios éticos que hagan visible la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (Molleda & Ferguson, 2004).

Con base en ello, el objetivo general del estudio es analizar cómo el englobamiento comunicacional incide en las dinámicas internas y en el relacionamiento con actores estratégicos en una organización gremial de alcance territorial. Para lograrlo, se plantean tres propósitos, describir la configuración de la función comunicacional tras la integración (estructura, roles, flujos y canales), caracterizar la práctica de comunicación institucional y de relaciones públicas posterior al cambio (coherencia, coordinación, bidireccionalidad y segmentación), y reconocer percepciones sobre participación, legitimidad e identidad a partir de las voces de los actores involucrados (Ruck & Welch, 2012).

El estudio es pertinente por dos razones. En lo práctico, ofrece criterios para que directivos y equipos de comunicación ajusten protocolos de vocerías, tiempos de aprobación, segmentación por públicos y mecanismos de devolución, con metas realistas en contextos de recursos limitados. En lo académico, aporta evidencia situada al debate sobre

comunicación corporativa y relaciones públicas en territorios donde la coherencia del mensaje debe dialogar con la diversidad cultural y las expectativas locales, reforzando la necesidad de planificar, medir y aprender de manera continua (Capriotti, 1999).

## **Marco teórico**

### ***Comunicación estratégica y comunicación corporativa***

La comunicación estratégica parte de una idea sencilla y, a la vez, exigente, comunicar es decidir, coordinar y proyectar, no solo transmitir piezas informativas. Esto supone alinear lo que la organización piensa, dice y hace con expectativas de públicos heterogéneos y en contextos cambiantes. El término comunicación corporativa, como dominio aplicado, nombra el marco que organiza funciones y procesos bajo una misma orientación, con metas de coherencia, continuidad y aprendizaje institucional. Esta perspectiva sugiere que la comunicación actúa como un sistema que integra políticas, conductos, contenidos y métricas, de modo que cada decisión comunicativa tiene implicaciones organizacionales y reputacionales de mediano y largo plazo (Cornelissen, 2014).

La figura de la Dirección de Comunicación (DirCom) emerge como dispositivo de gobierno que articula áreas y especialidades, define estándares de calidad y crea rutinas de coordinación entre frentes internos y externos. No se trata de centralizar por centralizar, sino de asegurar lenguajes comunes, reglas de aprobación, cuidado de vocerías y trazabilidad de decisiones en entornos que, a menudo, fragmentan las responsabilidades comunicativas entre múltiples unidades. Cuando la DirCom funciona como nodo integrador, la organización puede sostener una identidad reconocible y un relato consistente, pero si se vuelve rígida, se corre el riesgo de respuestas lentas, pérdida de sensibilidad territorial y bloqueos operativos por exceso de controles (Cornelissen, 2014).

El avance de la digitalización, de los datos y de nuevas rutinas mediadas por plataformas ha reforzado la necesidad de este paraguas coordinador. Las transformaciones tecnológicas han cambiado tanto los flujos como los tiempos de la comunicación, pidiendo más coordinación inter-áreas, competencia analítica y una gestión que combine gobierno de procesos con flexibilidad en la ejecución cotidiana. En ese escenario, el paraguas de

comunicación corporativa reúne funciones clásicas (institucional, interna y relaciones públicas) y nuevas exigencias (omnicanalidad, IA generativa, escucha social), lo que vuelve aún más pertinente contar con una arquitectura integradora de procesos y roles (Cuenca-Fontbona et al., 2020).

En este marco, la comunicación corporativa fija el techo conceptual y operativo desde el que se articulan las piezas del sistema, comunicación institucional y relaciones públicas. La DirCom, como figura rectora, es clave para evitar la dispersión y para evaluar de manera sistemática efectos y aprendizajes de la gestión.

### ***Comunicación institucional***

Por comunicación institucional se entiende la gestión deliberada de la proyección pública de la organización, centrada en la construcción y el cuidado de su identidad, la lectura social de esa identidad como imagen y la sedimentación de expectativas estables en el tiempo como reputación. La identidad refiere a rasgos relativamente estables que la organización asume y expresa en políticas, símbolos y prácticas, la imagen es la interpretación social que hacen los públicos a partir de la experiencia y de los mensajes, y la reputación sintetiza valoraciones repetidas que, con el tiempo, orientan apoyos, resistencias y formas de cooperación con la institución (Capriotti, 1999).

Aunque la práctica de hablar en nombre de la institución acompaña a las organizaciones desde hace décadas, la consolidación conceptual de la comunicación institucional como campo sistemático toma fuerza con las agendas de identidad e imagen en Europa y América Latina entre los años noventa y dos mil. El énfasis ya no está solo en difundir, sino en hacer coherente un proyecto organizacional que combine misión, cultura y conducta comunicativa visible. Desde esta mirada, la coherencia se valida en tres pruebas prácticas, consistencia de mensajes, correspondencia entre discurso y acción y continuidad en el tiempo. Cuando estas pruebas se sostienen, se estabiliza la reputación y crece la confianza de los públicos clave (Capriotti, 1999).

El énfasis institucional adquiere una dimensión adicional en contextos de proximidad territorial y de interacción cotidiana con actores públicos y comunitarios. En estos casos, la

reputación no depende únicamente de campañas o piezas, sino del modo en que la organización procesa expectativas y devuelve explicaciones frente a temas sensibles, como precios, servicios o decisiones que afectan a comunidades específicas. Por eso, la comunicación institucional requiere herramientas de escucha, protocolos de vocería y prácticas de reporte y rendición que permitan mostrar cómo se decide y por qué se decide en cada coyuntura (Villamizar-Loaiza & Londoño-Herrera, 2021).

La comunicación institucional aporta la columna vertebral de identidad, imagen y reputación. Su aporte al sistema está en sostener coherencia y explicar decisiones, sin perder sensibilidad ante contextos y públicos diversos.

### ***Relaciones públicas, definición, historia y modelos***

Las relaciones públicas (RRPP) se definen como la gestión planificada de vínculos entre la organización y sus públicos, con base en investigación, planificación, ejecución y evaluación, orientada a construir confianza y legitimidad a través del tiempo.

Históricamente, el campo transitó desde enfoques instrumentales centrados en visibilidad e imagen hacia perspectivas que valoran el diálogo, la bidireccionalidad y la negociación de intereses con actores diversos. Esta evolución, que excede la cronología anglosajona del siglo XX, se concreta en la propuesta de modelos que describen prácticas unidireccionales y bidireccionales, con un ideal simétrico como horizonte de relación mutuamente beneficiosa y sujeción a la crítica sobre sus límites normativos (L'Etang, 2008).

En América Latina, la profesión ha ampliado su alcance hacia la gestión integral de la comunicación estratégica, incorporando funciones de investigación, escucha social, diseño de vocerías y gobierno de contenidos en ecosistemas digitales e híbridos. Eso obliga a rediseñar perfiles profesionales y a consolidar competencias para operar con tecnologías, datos y marcos de evaluación comparables entre áreas y campañas. Esta ampliación de funciones confirma la necesidad de estructuras capaces de coordinar la multiplicidad de frentes relacionales (Young & Quesada, 2023).

Más allá de la taxonomía, el valor específico de RRPP en el sistema es materializar la relación. Donde la comunicación institucional cuida identidad y reputación, y donde la

comunicación interna organiza la vida laboral, RRPP pone el cuerpo a la interacción con actores externos, medios, autoridades, organizaciones sociales, proveedoras, clientelas y comunidades. Esa materialización requiere sensibilidad contextual, protocolos claros y capacidad de articular acciones masivas con trabajo de campo (Young & Quesada, 2023).

RRPP ofrece el brazo relacional del sistema, escucha, vocerías, negociación de expectativas y construcción de colaboración. Su aporte es traducir el proyecto institucional a vínculos concretos y medibles en tiempo real.

### ***Englobamiento comunicacional***

El englobamiento comunicacional se define aquí como la integración intencional de funciones y áreas de comunicación bajo un mismo marco estratégico y una conducción común. Esta decisión organiza roles, fija estándares de calidad, ordena flujos de aprobación y construye una unidad de mensaje que reduce dispersión y duplicidades. En términos operativos, el englobamiento reconfigura conductos, establece lenguajes comunes y clarifica vocerías, lo que permite gobernar temas sensibles, coordinar campañas multicanal y evaluar efectos de manera consistente (Costa, 2009).

La aparición de formas de integración responde a dos vectores. Por un lado, la creciente complejidad del ecosistema mediático y digital, que fragmenta audiencias y exige gobernar simultáneamente formatos, plataformas y ritmos de interacción. Por otro, la necesidad organizacional de trazabilidad y responsabilidad en decisiones comunicativas que tienen impacto reputacional y, en muchos casos, legal. En esa intersección, el englobamiento surge como respuesta de arquitectura, integrar para alinear, sin perder capacidad de adaptación local cuando el contexto lo requiera (Cuenca-Fontbona et al., 2020).

Las condiciones de éxito del englobamiento pueden resumirse en cuatro principios. Primero, dirección clara, un liderazgo que combine visión estratégica con capacidad operativa y evaluación. Segundo, protocolos visibles, reglas de vocería, flujos de aprobación, criterios de sensibilidad y rutas de derivación documentadas. Tercero, escucha sostenida, instrumentos para recoger señales de públicos internos y externos, y para devolver respuestas en tiempos razonables. Cuarto, segmentación inteligente, selección de

canales y formatos adecuados a perfiles generacionales, niveles de alfabetización digital y condiciones territoriales. Cuando estas condiciones fallan, la integración se convierte en centralización rígida que ralentiza decisiones y deteriora la relación con públicos (Costa, 2009).

El englobamiento nombra la decisión organizativa de unificar la conducción del sistema comunicativo. Es un medio, no un fin, potencia coherencia y trazabilidad si mantiene flexibilidad y si se apoya en protocolos, escucha y segmentación.

### ***Articulación de comunicación institucional y relaciones públicas***

El valor del sistema no reside en la suma de funciones, sino en su articulación. Bajo el paraguas de comunicación institucional, se organiza la vida laboral con reglas de vocería y métricas de aprendizaje, la comunicación institucional proyecta identidad, cuida imagen y estabiliza reputación, y las relaciones públicas convierten esa promesa institucional en vínculos efectivos con actores estratégicos. Cuando estas capas se gobiernan de manera convergente, disminuyen las disonancias entre lo que la organización dice y lo que hace, y se fortalecen los ciclos de escucha y devolución que alimentan decisiones (Capriotti, 1999).

En términos operativos, la articulación se observa en tres planos. En el plano estratégico, una narrativa común y un conjunto de prioridades compartidas orientan campañas, agendas de vocería y criterios de sensibilidad. En el plano táctico, los flujos de aprobación, las parrillas de contenidos y los protocolos de crisis alinean formatos y tiempos entre áreas. Y en el plano evaluativo, los tableros de indicadores, las revisiones post-acción y las lecciones aprendidas permiten ajustar procesos, capacitar voceros y mejorar la pertinencia de mensajes para públicos específicos. Esta coordinación reduce el ruido que producen los hilos internos y evita que la reputación dependa de acciones aisladas (Cuenca-Fontbona et al., 2020).

Un efecto inmediato de la articulación es la pedagogía pública en temas complejos. La organización puede combinar piezas generales con espacios de explicación uno a uno o en grupos focales, según lo que indiquen las métricas y la escucha social. De ese modo, la promesa institucional no se limita a una narrativa aspiracional, sino que se prueba en

prácticas de transparencia y de cuidado de la relación cuando hay tensiones o atribuciones incorrectas sobre decisiones que dependen de factores externos. En tales escenarios, la articulación interna–institucional–RRPP sostiene la legitimidad al mostrar coherencia y al habilitar vías de participación en la conversación pública (Villamizar-Loaiza & Londoño-Herrera, 2021).

Articular capas no es un asunto ligero. Se trata de gobernar cómo se decide, quién habla, por qué canal y con qué evidencia se explica, para que identidad, relación y aprendizaje se refuercen mutuamente.

## **Metodología**

Se utilizó un estudio de caso con enfoque cualitativo. Fue pertinente porque priorizó la comprensión situada de percepciones, prácticas y decisiones que no se captan mediante indicadores numéricos, y porque permitió atender la complejidad de los sentidos que las personas atribuyeron a su experiencia organizacional en el aquí y el ahora, lo que se alineó con una perspectiva interpretativa ampliamente aceptada en investigación social cualitativa contemporánea (Denzin y Lincoln, 2018). El estudio de caso se entendió como una estrategia que analizó un fenómeno contemporáneo en su contexto real, con límites claros de tiempo y lugar, con el fin de comprender procesos y significados sin manipular variables, lo que resultó adecuado cuando interesó explicar el cómo y el porqué de una situación específica en profundidad según la literatura metodológica especializada (Yin, 2014).

La unidad de análisis correspondió a una organización gremial con arraigo territorial y con una función comunicacional integrada. Esta delimitación permitió observar de manera directa un proceso de integración de relaciones públicas y comunicación institucional, así como sus efectos en la coordinación de mensajes, en la definición de vocerías y en las dinámicas de relación con públicos internos y externos. En consecuencia, el caso se acotó a la experiencia reciente de integración comunicacional y a los espacios donde se planificaron, circularon y se retroalimentaron los mensajes entre actores de decisión y

equipos operativos, lo que aseguró foco y coherencia analítica en la observación y en la comparación de hallazgos a lo largo del trabajo de campo.

El diseño metodológico se guió por tres propósitos que orientaron la producción y el análisis de la información. Primero, se describió la configuración de la función comunicacional en términos de estructura, roles, flujos y canales. Segundo, se caracterizó la práctica de comunicación institucional y de relaciones públicas resultante de la integración con atención a la coherencia, a la coordinación, a la bidireccionalidad y al alcance. Tercero, se reconocieron las percepciones de actores clave respecto de participación, legitimidad e identidad asociadas al proceso de integración. De este modo, los propósitos mantuvieron consistencia con el marco conceptual y favorecieron una lectura ordenada de los efectos comunicacionales en juego. Las técnicas utilizadas para la investigación fueron, entrevistas semiestructuradas, observación no participante y revisión documental, lo que habilitó triangulación de fuentes y de procedimientos dentro del mismo enfoque interpretativo.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a tres actores seleccionados por criterio de información y experiencia directa con la integración comunicativa. Se convocó a la comunicadora del nivel directivo competente en la materia, a un directivo con responsabilidad sobre la conducción de la función comunicacional y a un exresponsable de relaciones públicas y de comunicación que conoció el antes y el después del proceso. Las entrevistas tuvieron una duración estimada entre cuarenta y cinco y sesenta minutos, se realizaron en entornos tranquilos con autorización para grabación de audio, y se desarrollaron con una guía flexible que organizó temas de englobamiento comunicacional, comunicación institucional, relaciones públicas, identidad y legitimidad, y gobernanza organizacional, con lenguaje claro y preguntas abiertas que facilitaron relatos densos y ejemplos verificables.

La observación no participante se realizó en espacios cotidianos de coordinación y circulación de mensajes. Esta técnica permitió ver prácticas reales más allá del dicho y captar conductos regulares, tiempos de respuesta, definición de vocerías<sup>1</sup>, consistencia de

---

<sup>1</sup> En el relacionamiento público, las vocerías son las personas o el conjunto de personas designadas para ser la voz oficial de una organización, encargadas de transmitir sus mensajes clave a los públicos de interés y los medios de comunicación.

tono y mecanismos de retroalimentación. Para ello, se empleó una guía breve que registró flujo de información, responsabilidades y articulación entre niveles organizativos que compartieron decisiones de comunicación, y se elaboraron notas de campo discretas con atención a la no interferencia en las tareas habituales de los equipos.

La revisión documental se aplicó a materiales institucionales vigentes. Se analizaron organigramas, lineamientos y protocolos de comunicación, boletines internos, comunicados, notas web y publicaciones en redes. Esta revisión se justificó porque permitió reconstruir la evolución de la integración de relaciones públicas y comunicación institucional, y porque facilitó contrastar el discurso formal con lo observado en terreno y con los relatos recogidos en las entrevistas. Además, se ordenó la información mediante una matriz de extracción que incluyó fuente, fecha, eje temático, síntesis y señales de coherencia o de tensiones, lo que aseguró trazabilidad y una base estable para el cruce posterior de evidencias.

El análisis de la información se realizó mediante análisis temático. En una primera fase se efectuó una codificación abierta para identificar ideas recurrentes y significativas en entrevistas, en observación y en documentos. Posteriormente, se agruparon los códigos en categorías y subcategorías vinculadas con los propósitos de la investigación. Finalmente, se redactaron textos analíticos que dejaron rastro de decisiones, se triangularon sistemáticamente las fuentes y se elaboraron síntesis temáticas que conectaron hallazgos con el marco conceptual, en consonancia con las recomendaciones de referencia para análisis temático cualitativo y para la búsqueda de credibilidad interpretativa en estudios de este tipo (Denzin y Lincoln, 2018).

Las consideraciones éticas se garantizaron a lo largo de todo el proceso. Cada actor participante recibió información clara sobre el propósito del estudio y el uso académico de los datos. Se asignaron seudónimos y se resguardaron audios junto a transcripciones.

## **Resultados**

A continuación, se presentan los hallazgos organizados en torno a los tres propósitos que guiaron el estudio. Se ancla constantemente la interpretación en las voces de los entrevistados y en la documentación revisada.

### ***Configuración de la función comunicacional tras el englobamiento***

El caso mostró que la separación de comunicaciones y relaciones públicas (RP) entre 2016 y 2019 había introducido fracturas en los flujos y, sobre todo, en la coherencia del mensaje. En el relato de quien lideró el proceso por más de una década, esa separación respondió a la intención de “especializar el relacionamiento” con actores externos, pero terminó generando una “ruptura en el proceso de comunicación interna y externa” al avanzar por “camino distintos” en contenidos y tiempos, el diagnóstico operativo y presupuestal condujo a la fusión en 2022 para volver a un proceso único (2016–2019 separados / 2022 fusión). La cronología no fue un detalle marginal: fue el punto de inflexión que explicó la nueva arquitectura y el modo en que se ordenaron vocerías, flujos de aprobación y conductos regulares.

La configuración posterior al englobamiento consolidó un canal único para la comunicación institucional y un punto claro de liderazgo. Así, el director ejecutivo quedó como vocero principal con posibilidad de delegar en presidente/vicepresidente o coordinaciones técnicas cuando la naturaleza del tema lo exigía, además, toda comunicación a medios pasó obligatoriamente por la Coordinación de Comunicaciones y Relaciones Públicas, que revisó contenido, coherencia y lineamientos antes de la difusión, bajo la regla explícita de que “ningún colaborador podía ofrecer declaraciones sin la debida autorización”. Este arreglo de gobierno fue leído por los actores como un “conducto regular” que evitó duplicidades, previno contradicciones y devolvió trazabilidad a las decisiones sensibles que comprometían reputación.

Al mirar en detalle, el englobamiento sustituyó el “doble carril” por un sistema de decisiones con flujos de aprobación bien documentados y criterios de sensibilidad definidos. En términos prácticos, la Coordinación operó como nodo integrador: allí convergen piezas, solicitudes, agendas de vocería y monitoreo de medios, y desde allí se derivan tareas a los niveles municipal y departamental. La red de coordinación, Dirección

Ejecutiva, Coordinadores seccionales y Servicio de Extensión aseguró coherencia de mensajes y planeación conjunta de actividades, con apoyo creativo y técnico a las sedes municipales para diseño de piezas y cubrimiento de eventos bajo un manual de imagen y política institucional comunes.

Cabe señalar que la unidad de mensaje no significó uniformidad ciega. El equipo reconoció que el discurso nacional unificado exigía adaptaciones lingüísticas y de canal en el territorio, por eso, se trabajó en ajustar los mensajes a cada municipio apoyándose en extensionistas y Comités Municipales para mantener pertinencia local sin perder coherencia general. Este principio de “unidad flexible” fue, de hecho, una condición de posibilidad del englobamiento: centralizar para alinear, descentralizar para comprender.

La documentación interna ratificó que el flujo se pensó de arriba hacia abajo (alineamiento estratégico), pero también de abajo hacia arriba (escucha y devolución). En comunicación institucional, los conductos regulares siguieron la estructura gremial: Dirección Ejecutiva → procesos → niveles municipales, con canalización obligatoria por la Coordinación, que definió mensajes, revisó pertinencia y veló aprobaciones para garantizar coherencia y oportunidad con las directrices nacionales y el Manual de Imagen. La formalización de este diseño, política, protocolos y manuales fue un aprendizaje directo de la experiencia de separación, la fusión “recogió procesos”, redujo confusión (“¿esto es de comunicaciones o de RP?”) y devolvió claridad interna, según las entrevistas.

La memoria organizacional registró además ventajas y costos. La ventaja evidente fue la coherencia: mensajes más convergentes, vocería cuidada y tiempos coordinados. El costo fue el aumento de carga operativa en la Coordinación, más control y revisión implicaron más gestión de tiempos, y el riesgo de “rigidez” si los flujos se sobren regulaban. Para neutralizar ese riesgo, se abrió espacio a una matriz de criterios (temas, públicos, canales, sensibilidad), que permitió autorizar piezas con agilidad cuando la criticidad era menor y poner “semáforo rojo” cuando el asunto requería revisión a fondo. Esta matriz no se concibió como “garrote”, sino como mecanismo de aprendizaje: cada campaña o coyuntura alimentó la matriz con lecciones y alertas para iteraciones futuras.

El englobamiento reconfiguró la función comunicacional como sistema: una cabeza, varios procesos, conductos claros, vocería definida, flujos trazables y criterios de adaptación

territorial. La decisión de 2022 se interpretó como respuesta a la “pérdida de unidad” detectada entre 2016 y 2019 y como apuesta por “volver a un solo canal” que alineara la institución sin sacrificar la escucha del territorio. Ese rediseño preparó el terreno para las prácticas que se examinan a continuación.

### ***Prácticas de comunicación institucional y relaciones públicas***

La práctica cotidiana posterior al englobamiento se sostuvo en la coherencia (unidad de mensaje, vocería y piezas) y bidireccionalidad (escucha, devolución y segmentación). En comunicación institucional, la Coordinación gestionó un portafolio de canales, correo, intranet, boletines internos (Cereza y Pergamino), grupos de WhatsApp, eventos y reuniones gremiales, con criterios de uso basados en oportunidad, claridad, pertinencia y alcance, buscando llegar a todos los colaboradores y fortalecer pertenencia y trabajo en equipo. En medios y RP, toda salida a prensa o a escenarios públicos pasó por la Coordinación, que revisó contenido y lineamientos, manteniendo la regla de autorización previa para vocerías y declaraciones (lo cual, en la práctica, evitó “ruidos” propios de mensajes no coordinados).

En el recuerdo de uno de los entrevistados, durante la separación “los mensajes no coincidían en contenido o tiempos” entre lo masivo y el relacionamiento directo, la fusión impuso un “solo flujo” y una “misma guía de mensajes” como antídoto a esa disonancia. La coordinación de agendas, entre campañas, vocerías, eventos en municipios y exigencias de coyuntura, se volvió clave para que los contenidos “arrancaran juntos y llegaran juntos” a los públicos estratégicos. Esta sincronía se tradujo en una reducción de explicaciones “a posteriori” y en menos aclaraciones por inconsistencias menores.

En relaciones públicas, las prácticas combinaron contacto directo de territorio (Comités Municipales, Servicio de Extensión, reuniones y eventos) con presencia en medios y plataformas (boletines, ruedas de prensa, free press, contenidos digitales). Según la comunicadora, las RP se gestionaron desde un “enfoque estratégico y participativo” que priorizó puentes de ida y vuelta con caficultores, cooperativas y autoridades, se crearon y sostuvieron espacios de diálogo, tanto presenciales como digitales (grupos de WhatsApp, correo institucional, eventos gremiales), y se midió la recepción con instrumentos simples

como encuestas: “un 61 % recibió información directamente del Comité” y los extensionistas fueron “puente clave de retroalimentación”. La bidireccionalidad dejó de ser un “deseable” y pasó a ser un criterio operativo: si la información no volvía y no se apropiaba, el mensaje debía replantearse.

El componente pedagógico fue el rasgo más notorio del ajuste. Frente a temas sensibles, por ejemplo, precio del café y factores externos, la organización combinó piezas generales con explicaciones “uno a uno” o en grupos pequeños. En voz del entrevistado, “lo masivo fue insuficiente... el caficultor necesitó entender el detalle”, por eso, se optó por “pedagogía 1 a 1” para desagregar variables (bolsa, dólar, volúmenes) y responder dudas con calma. Este método demandó tiempo y presencia, pero aumentó la comprensión y redujo tensiones atribucionales (la tendencia a asumir que “si el precio baja, es culpa de la institución”), algo que también emergió en la narrativa. En términos de teoría aplicada, el movimiento fue del alcance a la comprensión: menos obsesión por “llegar a todos” y más foco en “que el mensaje haga sentido” para cada público.

La segmentación por públicos se afianzó con evidencia de campo. El equipo probó una convocatoria digital para un programa de formación juvenil y observó una respuesta masiva: “necesitábamos 20... en 4 días aparecieron 120” a partir de una pieza en Facebook y un formulario de inscripción. Este caso desmontó la idea de que “redes no sirven para el campo” y confirmó que sí hay interacción y sí hay conectividad suficiente si el tema y la interfaz son pertinentes, aun cuando la cobertura rural mantuviera puntos ciegos (escuelas o nodos de conexión como hubs de acceso). En dirección opuesta, para públicos mayores o en transición digital, la combinación radio/TV/WhatsApp y la voz a voz continuó siendo eficaz. La lección metodológica fue clara: la segmentación no fue un lujo, sino una condición de recepción.

En la relación con medios y aliados, la práctica demostró que el relacionamiento podía compensar restricciones presupuestales. Un hito recordado fue el acuerdo con Teleantioquia para emitir “*Las Aventuras del Profesor Yarumo*”, objetivo que durante décadas pareció imposible y que se alcanzó por mesa de conversación y alineación de actores (canal, sistema informativo, vocería técnica y gremial), “no gratis, pero en una tarifa que se la soñaría cualquiera”, la operación se logró “en dos tazas”, señalando que RP

brindó palancas reales para ampliar alcance y presencia con menos recursos. Este ejemplo ilustró la combinación entre la función (englobamiento) y tácticas (RP y free press) para multiplicar audiencias manteniendo cuidado de vocerías.

La coordinación vertical–horizontal implicó rutas críticas en tres tiempos: validación de vocerías, aprobación de piezas y logística de eventos. Los entrevistados identificaron estos momentos como “sensibles” y destacaron que anticiparlos en la planeación fue determinante para evitar cuellos de botella y responder a coyunturas (por ejemplo, ventanas informativas, anuncios sectoriales o cierres de edición de medios). En paralelo, se reforzaron acciones de contenido con huella territorial (podcasts, galerías fotográficas, historias de vida y sostenibilidad) que acercaron la institución y dieron “rostro” a la caficultura, reforzando apropiación entre públicos estratégicos.

No obstante, la práctica no estuvo exenta de limitaciones. Un entrevistado señaló que, en el período reciente, “se había perdido ritmo” y “visibilidad” por el contexto de transformación institucional y recortes, el reto fue “frenar la caída” e impulsar de nuevo el proceso con reingeniería (tercerización de no-esenciales, búsqueda de recursos externos, y foco en lo estratégico). La recomendación convergió con la lógica del englobamiento: concentrar a la Coordinación en dirección, criterios y evaluación, y apoyarse en alianzas para escalar producción cuando la demanda superara la capacidad in-house.

Las prácticas después del englobamiento cerraron el triángulo: coherencia (una sola guía de mensajes y cuidado de vocerías), coordinación (flujos y rutas críticas visibles) y bidireccionalidad (canales que escuchan y devuelven). A la vez, el caso demostró que la pedagogía pública y la segmentación fueron palancas determinantes para traducir identidad e institucionalidad a comprensión en contextos rurales heterogéneos.

### ***Percepciones sobre participación, legitimidad, identidad e imagen***

En el plano de las percepciones, la evidencia indicó que la identidad buscó proyectarse como moderna y cercana, anclada en valores del gremio: orgullo, compromiso, transparencia, sostenibilidad y cercanía con comunidades rurales, bajo la propuesta de valor “Más Federación”, la comunicación trabajó por una imagen de gremio sólido, orientado a la rentabilidad del productor, al cuidado ambiental y al bienestar social. Este objetivo

simbólico dialogó con decisiones prácticas: protocolos, presencia, contenidos que muestran rostro humano y procesos de cooperación con aliados.

La legitimidad de las vocerías se apoyó en tres pilares: representatividad democrática, conocimiento técnico y coherencia discurso–acción, elementos respaldados por el Manual de Imagen, protocolos y seguimiento desde la Coordinación para asegurar mensajes consistentes y alineados con los valores de la Federación. Al interior, esta tríada ordenó expectativas sobre “quién habla” y “cómo se habla”, hacia fuera, ofreció anclas de credibilidad en la conversación pública.

Ahora bien, la imagen percibida por algunos públicos mantuvo ambivalencias. En entrevistas emergió la lectura de una institución a veces “lenta” o “anticuada”, explicación que se vinculó menos a falta de voluntad y más a procesos y controles propios de la administración de recursos públicos, con trazabilidad y autorizaciones que alargaron tiempos de respuesta. En términos reputacionales, este punto reforzó la necesidad de pedagogía: explicar por qué ciertas decisiones toman más tiempo y mostrar los criterios que rigen esas decisiones para que los públicos comprendan el “por qué” y no solo el “qué”.

La participación y la bidireccionalidad se experimentaron con múltiples mecanismos: Comités Municipales, reuniones gremiales, encuestas periódicas y espacios de conversación directa como Café con el Director, que facilitaron el diálogo directo y orientaron decisiones más participativas. En el plano micro, la práctica de grupos de WhatsApp y correos permitió recoger señales y resolver dudas con mayor oportunidad, en el plano medio, los eventos gremiales y la presencia en medios hicieron visible el relato institucional ante públicos amplios, cuidando la coherencia con la vocería.

Un aspecto sensible fue la atribución en coyunturas críticas. Un entrevistado resumió una pauta cultural extendida: “cuando el precio está bueno, es gracias a Dios, cuando está malo, es culpa de la Federación” (paráfrasis de su explicación). Esta asimetría atribucional se atenuó cuando las personas entendieron las variables del mercado, lo que confirmó que la pedagogía pública, infografías, reuniones, piezas explicativas y conversación directa, no solo informaba, sino que cambiaba percepciones difíciles de mover con mensajes unidireccionales. La implicación fue clara: sin comprensión, la confianza se erosionó, con explicación verificable, la confianza se sostuvo aun en escenarios adversos.

La creencia social y la reputación dependieron menos de campañas aisladas y más de mostrar coherencia y estar presentes cuanto la base gremial consideró crítico informarse o ser escuchada. En términos prácticos, la presencia informativa (vocería oportuna, contenidos pertinentes, cobertura de eventos claves) se correlacionó con percepciones de cercanía, la ausencia o una presencia discontinua alimentó percepciones de distancia o lentitud. En voz del exlíder del proceso de comunicaciones, se “perdió ritmo y visibilidad” en un período de menos recursos, por lo que “había que frenar la caída e impulsar de nuevo” con reingeniería, tercerización y alianzas para liberar capacidad e invertir en lo estratégico. Esta lectura reconoció que la reputación no fue exclusivamente un “capital simbólico” acumulado: fue una capacidad de responder, explicar y sostener relaciones en tiempo real.

Desde la base gremial, la consolidación de espacios de escucha y devolución, con actas, seguimiento y cierres de ciclo, fortaleció la sensación de ser tomados en cuenta. La documentación y sistematización de estas devoluciones alimentó el saber institucional y permitió ajustar mensajes y piezas según necesidades sentidas (por ejemplo, énfasis en temas técnicos, historias de vida, explicaciones sobre mercado o canales preferidos por grupo etario). En términos de identidad narrativa, este ajuste restituyó la idea de organización cercana que acompaña y explica, no solo que difunde.

Por último, las percepciones sobre gobernanza reconocieron que el englobamiento hizo legible el “quién decide” y “cómo circula” la información. La articulación municipal–departamental se experimentó como una red con roles definidos y apoyos concretos (contenidos, piezas, cubrimientos), y los tiempos de respuesta críticos, validación de vocerías, aprobación de piezas y coordinación de eventos, se volvieron puntos de atención para planear al detalle y evitar rupturas. En otras palabras, la percepción no solo evaluó “qué se dijo”, sino cómo se gestionó el proceso y qué tan predecible resultó para quienes esperaban respuestas.

Las evidencias permitieron leer el englobamiento como arquitectura de decisión que ordenó la función y redujo disonancias, pero que exigió complementar la unidad de mensaje con pedagogía y segmentación para producir comprensión en territorios diversos. En el Propósito 1, la fusión 2022 fue el hecho organizativo que explicó la nueva configuración:

vocería clara, flujos trazables y matriz de criterios para el control con flexibilidad. En el Propósito 2, la práctica se movió desde la difusión hacia la bidireccionalidad sostenida (encuestas, WhatsApp, eventos, podcast, free press), con casos que demostraron el valor de segmentar (p. ej., “20 → 120” en cuatro días con Facebook) y de negociar presencia con medios con relacionamiento estratégico (Teleantioquia). En el Propósito 3, las percepciones articularon identidad (valores, “Más Federación”), legitimidad (representatividad, técnica, coherencia) e imagen (ambivalencias por tiempos y controles), con un aprendizaje robusto: sin explicación verificable no hubo comprensión durable, con pedagogía, la confianza se sostuvo aun con recursos limitados.

La coherencia de estos resultados no negó las tensiones. Más bien, las hizo visibles: coordinar demanda tiempo, cuidar vocerías puede ralentizar respuestas, segmentar incrementa el costo operativo, hacer pedagogía exige presencia. El punto decisivo fue cómo el englobamiento transformó esas tensiones en decisiones de diseño (flujos, criterios, apoyos territoriales, alianzas, tercerizaciones) y cómo las prácticas tradujeron la promesa institucional en experiencias de relación que los públicos reconocieron como útiles y confiables.

El englobamiento funcionó como medio, no como fin, para alinear identidad, prácticas y relación con públicos. Allí donde hubo una narrativa única, canales claros, escucha documentada y explicación pedagógica, la relación se sostuvo, donde faltó alguna de esas piezas, reaparecieron los síntomas de disonancia que motivaron la fusión en primer lugar. Esta lectura ofreció un norte operativo para próximos ajustes: blindar el sistema (vocería, flujos, criterios), abrir la escucha (segmentación y canales) y cuidar la comprensión (pedagogía y presencia), de modo que la organización no solo comunique, sino que construya sentido en territorio.

## **Conclusiones**

El englobamiento comunicacional que vivió el Comité de Cafeteros de Antioquia en su quehacer comunicativo, emerge como una decisión organizacional que ordena procesos, define un canal único de aprobación y devuelve coherencia a los mensajes. Este arreglo reduce ambigüedades, mejora la trazabilidad y fortalece la protección de la imagen, aunque demanda una administración cuidadosa de la carga operativa y de la priorización de tareas. La integración muestra beneficios claros cuando existe conducción directa y reglas conocidas por todos los equipos, y mantiene desafíos cuando se requiere adaptar mensajes a contextos locales con ritmos y expectativas diferentes.

La comunicación institucional del Comité de Cafeteros de Antioquia, se confirma como columna vertebral de la gestión. La existencia de conductos regulares, vocerías definidas y criterios de uso de canales favorece la coordinación, disminuye la duplicidad y evita contradicciones entre piezas que circulan por medios distintos. Allí donde se consolidan boletines, mensajería, reuniones y una secuencia clara de revisión, la circulación de información se hace más predecible y la operación gana estabilidad. La consistencia depende de cuidar el tono, la oportunidad y el alcance de cada envío, y de sostener prácticas de devolución para que las áreas conozcan efectos y ajustes necesarios.

Las relaciones públicas muestran su mayor valor cuando alinean la interacción directa con la comunicación mediada. El relacionamiento con comunidades, autoridades, aliados y medios amplía alcance y legitimidad si comparte una agenda con comunicaciones y si opera con protocolos comunes. Los resultados confirman que la combinación de diálogo cara a cara y piezas masivas permite explicar temas complejos con mejor recepción y confianza. En escenarios presupuestales ajustados, la construcción de alianzas mediáticas y de acuerdos de cooperación compensa limitaciones y sostiene presencia pública en franjas y formatos pertinentes.

La participación y la bidireccionalidad avanzan cuando existen mecanismos formales de registro y seguimiento y cuando la conversación directa se vuelve hábito organizacional. Las actas, las reuniones gremiales y los espacios de diálogo con responsables de decisión permiten que las inquietudes viajen por conductos trazables y que las respuestas se documenten. Esta práctica mejora la percepción de apertura, contribuye a corregir rumbos y

apoya la legitimidad de las vocerías, siempre que la información devuelta sea comprensible, oportuna y respetuosa de los tiempos de gestión.

La segmentación de públicos es una condición para la eficacia informativa. Los comportamientos de consumo difieren en jóvenes, adultos y mayores, por lo que un mismo mensaje requiere formatos y ritmos distintos. El uso de redes y convocatorias digitales moviliza con rapidez a públicos jóvenes, mientras que los adultos y mayores valoran medios tradicionales, mensajería y acompañamiento presencial. La evidencia sugiere que la mezcla entre campañas focalizadas y trabajo de campo produce mejores resultados que las acciones aisladas. Esta realidad convive con restricciones de recursos que obligan a priorizar y a secuenciar esfuerzos.

En identidad e imagen persisten tensiones entre la aspiración de modernidad y colaboración y la percepción externa de tradición y ritmo lento. La legitimidad se sostiene por la representación colegiada y por la delegación formal de vocerías, pero depende en alto grado de la presencia informativa sostenida y de la capacidad de explicar variables técnicas y financieras que no están bajo control directo de la organización. La pedagogía pública aparece como recurso clave para traducir temas sensibles al lenguaje cotidiano y para disminuir atribuciones erradas que erosionan la confianza.

La gobernanza territorial gana solidez cuando el sistema de comunicación articula niveles municipal y departamental con reglas claras, con acompañamiento técnico a sedes y con sincronización entre cronogramas de información y cronogramas de gestión. La comunicación se confirma como soporte de gobierno interno y de relación con la base social, pues ordena expectativas, documenta decisiones y permite ejercer rendición de cuentas en tiempos razonables. La articulación se vuelve sostenible cuando se combinan instrumentos formales con redes de contacto directo que aseguran fidelidad en la interpretación y en la transmisión de los mensajes.

Las principales tensiones se ubican entre unidad de mensaje y adaptación local, entre comunicación mediada y relacionamiento directo, entre segmentación necesaria y recursos limitados, y entre claridad de conductos y carga operativa creciente. Estas tensiones no anulan los avances observados, sino que indican dónde concentrar esfuerzos de mejora y aprendizaje. La trayectoria analizada sugiere que el camino de integración es adecuado,

siempre que se complemente con gestión por públicos, protocolos compartidos, métricas útiles y márgenes de flexibilidad que respeten la diversidad territorial y cultural.

Las limitaciones metodológicas propias del estudio de caso recuerdan que los hallazgos se construyen a partir de una muestra cualitativa y de un recorte temporal y situacional. Aun así, la convergencia entre entrevistas, observación y documentos otorga credibilidad a los patrones descritos y aporta una base suficiente para proponer mejoras concretas que refuercen la coherencia del sistema comunicacional y la calidad de la relación con los públicos estratégicos.

## **Reflexión**

El englobamiento comunicacional se entendió mejor cuando se miró como una decisión de operación y no solo como un reacomodo de organigramas. En la práctica, la fusión devolvió un centro de orquestación para alinear mensajes, ordenar flujos y cuidar las vocerías, al mismo tiempo, obligó a negociar márgenes de flexibilidad para responder a tiempos y matices locales. Esta tensión unidad–adaptación coincidió con la idea de comunicación corporativa como sistema que integra políticas, procesos y métricas al servicio de la coherencia y el aprendizaje organizacional (Cornelissen, 2014). La experiencia mostró que tener “una sola cabeza y varios procesos” redujo el ruido y la dispersión, pero solo funcionó cuando el centro actuó como habilitador y no como cuello de botella, un matiz que la teoría advierte al señalar los riesgos de la centralización rígida en estructuras integradas (Costa, 2009).

La coherencia ganó con el canal único y las reglas de vocería, pero la agilidad pagó un coste: cada revisión añadió tiempo a la salida de piezas y declaraciones. Este hallazgo no invalidó el englobamiento, más bien, lo llevó a un terreno operativo donde la respuesta consistió en protocolos livianos, criterios de sensibilidad (“semáforos”) y ventanas de aprobación predefinidas, para que lo urgente circulase sin perder calidad. En ese sentido, la fusión operó como marco de gobierno y no como solución automática, la calidad de la ejecución dependió de la planificación intereses, de la sincronía de agendas y de un uso deliberado de los canales,

asuntos que la literatura ya había vinculado al giro digital de la función y a la necesidad de coordinar flujos con evidencia (Cuenca-Fontbona, Matilla, & Compte-Pujol, 2020).

Las entrevistas evidenciaron que la comunicación institucional no fue un “medio de difusión”, sino la columna vertebral de la coordinación cotidiana. Cuando se clarificaron conductos y tiempos, y se documentaron devoluciones, aumentó la previsibilidad de las tareas y se redujo la fricción entre áreas. Este resultado converso con estudios que relacionan escucha, claridad de procesos y evaluación con mayor involucramiento y desempeño, ubicando a la comunicación institucional en el núcleo del gobierno organizacional, más allá de la circulación de piezas (Ruck & Welch, 2012). En el caso analizado, el paso de “informar” a “coordinar y aprender” se concretó en tableros simples, reuniones con propósito y ajustes de mensajes a partir de preguntas recurrentes recogidas en terreno.

La bidireccionalidad se volvió un criterio práctico más que un eslogan. La organización aprendió que lo masivo creaba alcance, pero no garantizaba comprensión, de allí que la combinación de campañas con “pedagogía uno a uno” resultara decisiva para resolver dudas y bajar la ansiedad en coyunturas sensibles. Este uso de relaciones públicas como gestión de vínculos —no solo como visibilidad— encaja con el giro relacional del campo, que privilegia la calidad de intercambio, la escucha y la negociación de intereses con públicos heterogéneos (L’Etang, 2008). Las voces recogidas mostraron que, cuando la institución explicaba con evidencia y paciencia, la atribución negativa disminuía y la confianza se sostenía aun en escenarios adversos.

El rol pedagógico emergió como condición de legitimidad. Explicar criterios de decisión, detallar variables externas e ilustrar límites de acción desplazó la conversación de la culpa a la comprensión. Este movimiento es consistente con la lógica reputacional que vincula coherencia, continuidad y capacidad de explicación con valoraciones estables en el tiempo (Capriotti, 1999). El hallazgo invita a no medir solo alcance, sino a incorporar indicadores de comprensibilidad y de cierre de ciclo (por ejemplo, qué se preguntó, qué se respondió, cuánto tardó, qué cambió en el guion después de escuchar), para convertir la reputación en una capacidad organizativa y no en un resultado efímero de campañas.

La segmentación no operó como moda metodológica, sino como respuesta a diversidades reales: generacionales, digitales y territoriales. Los jóvenes respondieron a formularios y

contenidos cortos en redes, las personas mayores prefirieron conversación presencial y soportes de alta penetración, quienes estaban en transición digital valoraron combinaciones pragmáticas de WhatsApp con radio o TV local. Esta lectura situada coincide con hallazgos que vinculan comunicación institucional y desempeño cuando los mensajes se ajustan a perfiles y rutinas de consumo informativo, en lugar de asumir públicos homogéneos (León Martínez & Martínez Tabares, 2023). La consecuencia práctica fue dejar de perseguir “una pieza para todos” y diseñar rutas diferenciadas con metas realistas de comprensión para cada grupo.

La presencia en medios se entendió mejor como presencia significativa que como volumen. La experiencia con alianzas y *free press* mostró que el relacionamiento inteligente abría puertas que el presupuesto no alcanzaba, y que una pieza de alto valor editorial podía compensar varias apariciones tácticas. Al mismo tiempo, las pausas o descensos de presencia informativa afectaron percepciones de cercanía y liderazgo, lo que sugiere pensar la visibilidad como una señal de disponibilidad más que como un fin en sí. Esta mirada converge con investigaciones recientes sobre reputación en entornos digitales, donde la calidad y el encuadre de la exposición influyen en la confianza tanto como la frecuencia (Bustamante Riaño, Orozco-Toro, & Moreno Echeverry, 2024).

Las miradas críticas aportaron un marco de responsabilidad para no confundir coherencia con uniformidad. El sistema comunicacional opera en campos atravesados por asimetrías de poder y disputas de sentido, por ello, integrar exige controles de transparencia, rutas de participación y estándares éticos visibles en el tratamiento de la información. Estas condiciones no debilitan la coordinación, le dan legitimidad y sostenibilidad en el tiempo, especialmente cuando la organización administra temas sensibles para la ciudadanía (Molleda & Ferguson, 2004). En el caso, el traslado sistemático de preguntas a mesas técnicas y la publicación de criterios de respuesta funcionaron como barandas mínimas de rendición.

Desde el enfoque metodológico, el estudio de caso permitió comprender procesos y significados en contexto, algo necesario para desatar nudos finos entre diseño institucional y prácticas de terreno. Este diseño fue idóneo para responder cómo y por qué cambió la función comunicacional, pero, como todo caso, no pretendió generalizar estadísticamente, ofreció transferibilidad para organizaciones con configuración y retos comparables (Yin, 2014). La

elección cualitativa, apoyada en entrevistas, observación y revisión documental, facilitó seguir el hilo de decisiones y percepciones, y maximizó la credibilidad interpretativa mediante triangulación y memos analíticos que dejaron rastro de opciones y descartes (Denzin & Lincoln, 2018).

En el plano de la gestión, la principal lección fue que el englobamiento funcionó como medio y no como fin. Alineó, ordenó y dio trazabilidad, pero solo produjo valor cuando se combinó con tres piezas: protocolos claros, escucha sostenida y segmentación inteligente. Este trípode redujo el costo de coordinación, aceleró decisiones donde era posible y reservó revisión profunda para asuntos de alta sensibilidad, un diseño congruente con las advertencias sobre equilibrio entre control y flexibilidad en arquitecturas integradas (Costa, 2009). En la práctica, el “semáforo” de temas y la priorización por públicos fueron los artefactos que tradujeron ese equilibrio en rutina.

Los hallazgos también sugirieron una oportunidad formativa para la figura del DirCom y los liderazgos medios. El nivel directivo necesitó sostener la visión y actuar como garante de calidad de decisión, mientras que las jefaturas operativas se beneficiaron de entrenamiento en gestión de proyectos, métricas y facilitación de diálogos con públicos sensibles. Esta lectura dialoga con la expansión de perfiles en comunicación estratégica, que ya no se limitan a producir piezas, sino a orquestar procesos con capacidad analítica y criterio situacional (Young & Quesada, 2023). La profesionalización no reemplazó el arraigo territorial, lo potenció al ofrecer herramientas para documentar, ajustar y rendir cuentas.

Otra reflexión apuntó a qué medir y cómo medir. El énfasis clásico en alcance y frecuencia quedó corto para captar si el mensaje hizo sentido y cerró ciclo. La evidencia del caso apoya incorporar indicadores como tiempo de aprobación por sensibilidad, porcentaje de dudas resueltas, variación de la comprensibilidad (medida con preguntas de verificación simples), y tasa de devolución por canal y público. Esta métrica “centrada en comprensión” alinea la evaluación con el propósito relacional y con el valor pedagógico que la organización buscó en coyunturas críticas (Damián Foronda & Pérez Rojas, 2021). No se trata de abandonar las métricas de exposición, sino de articularlas con medidas de aprendizaje y satisfacción informativa.

En relación con los canales, la experiencia cuestionó la dicotomía “campo analógico / ciudad digital”. Allí donde hubo conectividad suficiente e interfaces amigables, jóvenes y adultos participaron con soltura en formularios y grupos, donde no la hubo, puentes físicos — reuniones, comités, puntos de extensión— siguieron siendo la infraestructura de la conversación. Este hallazgo sugiere diseñar ecologías de canal que combinen lo digital con formatos de proximidad, cuidando que las piezas no compitan entre sí, sino que se encadenen en el tiempo y se traduzcan con el mismo guion base (Romero-Frías & Montaña, 2019). La coherencia, de nuevo, no fue uniformidad: fue traducción responsable.

### **Recomendaciones**

Se recomienda consolidar un protocolo operativo único que detalle pasos, responsables y tiempos para la generación, revisión y aprobación de contenidos. Este documento debe incluir reglas de vocería, criterios de uso de canales, pautas de tono y de estilo, y rutas de contingencia para situaciones críticas. La formalización disminuye ambigüedades, protege la reputación y permite entrenar a nuevos integrantes con rapidez. La revisión periódica de este protocolo garantiza su vigencia ante cambios del entorno o de la estructura.

Se propone institucionalizar un ciclo de planificación conjunto entre comunicaciones y relaciones públicas. Este ciclo incluye reuniones de programación por trimestres, calendarios compartidos de eventos y campañas, y una matriz de mensajes clave por tema sensible. La coordinación previa reduce duplicidad, sincroniza tiempos de salida y asegura que lo que se dice en territorio coincida con lo que se publica en canales propios y con lo que se acuerda con medios aliados. La agenda compartida debe incorporar ventanas de ajuste para responder a coyunturas sin perder la coherencia general.

Se aconseja fortalecer la bidireccionalidad mediante un sistema de devolución que funcione como rutina y no como excepción. Esto implica estandarizar el uso de actas con campos de solicitud y de respuesta, establecer plazos de retroalimentación y comunicar el cierre de cada ciclo con mensajes breves y claros. Esta práctica refuerza la percepción de apertura, reduce rumores y facilita la evaluación interna del cumplimiento. La devolución se complementa

con espacios de diálogo en municipios, con formatos de preguntas frecuentes y con piezas simples que traduzcan decisiones complejas a lenguaje comprensible.

Se sugiere implementar una estrategia de segmentación por públicos que combine campañas digitales focalizadas con acciones presenciales. Para jóvenes se prioriza la conversación en plataformas digitales y las llamadas a la acción. Para adultos se articulan boletines, mensajería y contenidos web con información de contexto y con enlaces a trámites o a programas. Para mayores se refuerzan radio, televisión y el acompañamiento del servicio de extensión, con guías impresas de fácil consulta. Esta estrategia requiere un tablero de planificación que asigne a cada mensaje un formato, un canal y un responsable, y que defina indicadores simples de alcance y de comprensión.

Se recomienda desarrollar una línea de pedagogía pública para temas sensibles. Esta línea incluye piezas explicativas con ejemplos cotidianos, micro contenidos que resuman ideas clave, y sesiones periódicas de conversación orientadas a despejar dudas y a compartir herramientas para tomar decisiones informadas. La pedagogía sostenida ayuda a alinear expectativas, disminuye atribuciones erradas y fortalece la confianza en la vocería. La claridad con que se explican los determinantes externos eleva la calidad del diálogo y protege la legitimidad en momentos de presión social.

Se propone ampliar y sistematizar las alianzas con medios regionales y locales. Los acuerdos de cooperación, las secciones temáticas en programas de alta audiencia y los intercambios que priorizan valor público por encima de pauta comercial optimizan recursos y sostienen visibilidad. La relación con medios se fortalece cuando se ofrece contenido de calidad, vocerías disponibles y datos verificables, y cuando se mantienen rutas de respuesta que eviten silencios prolongados frente a temas de interés social.

Se aconseja crear una célula de apoyo táctico que descongestione la carga operativa de la coordinación. Esta célula puede asumir tareas de edición, diseño y logística básica, y permitir que la jefatura concentre tiempo en planificación, relacionamiento y evaluación. La definición de perfiles, la estandarización de plantillas y la tercerización selectiva de picos de trabajo constituyen alternativas para equilibrar demanda y capacidad sin perder control de la coherencia.

Se sugiere montar un tablero de control con indicadores sencillos y útiles. El tablero incluye métricas de proceso como tiempos de aprobación y número de piezas por canal, métricas de resultado como alcance estimado y tasas de interacción, y métricas de aprendizaje como temas recurrentes en retroalimentaciones y ajustes aplicados. No se trata de medir por medir, sino de aprender para decidir, de identificar cuellos de botella y de priorizar acciones que producen mayor valor informativo y relacional.

Se propone fortalecer la coordinación con áreas técnicas para alinear cronogramas de gestión y cronogramas de comunicación. La sincronía evita promesas que luego requieren correcciones y ayuda a explicar de manera honesta los tiempos que demandan los procesos. La comunicación mejora cuando conoce las ventanas reales de avance, y la gestión técnica mejora cuando conoce las ventanas comunicacionales de mayor sensibilidad social. La planificación cruzada ordena expectativas y disminuye percepciones de lentitud injustificada.

Se aconseja documentar y compartir buenas prácticas con una lógica de aprendizaje continuo. Cada campaña o proceso deja lecciones sobre lo que funciona y lo que conviene ajustar. La sistematización en informes breves y la socialización en reuniones de equipo convierten esas lecciones en capital organizacional. El aprendizaje acumulado reduce la curva de ensayo y error y acelera la mejora de la gestión comunicativa.

Se propone una evaluación anual del sistema de comunicación que integre revisión de protocolos, análisis de métricas, encuestas de percepción y grupos de conversación con públicos internos y externos. La evaluación cierra el ciclo de planificación y permite ajustar con base en evidencia. La transparencia al comunicar hallazgos y cambios propuestos refuerza la relación con los públicos y muestra una cultura de mejora permanente.

Estas recomendaciones operan como un plan de fortalecimiento gradual. La prioridad es consolidar reglas claras, mantener una coordinación fina entre funciones, segmentar de manera inteligente, ampliar alianzas y sostener una pedagogía pública que explique decisiones y contextos. Con ello la organización afianza la coherencia del sistema comunicacional, mejora la calidad del diálogo con sus públicos y protege la confianza y la legitimidad que sostienen la vida gremial en el tiempo.

## Referencias

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bustamante Riaño, L., Orozco-Toro, J. A., & Moreno Echeverry, V. (2024a). Gestión de la reputación corporativa en redes sociales: Análisis de cuatro cajas de compensación familiar en Colombia. *Anagramas. Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 22(44), 1–30.  
[https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222024000100011&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-25222024000100011&script=sci_arttext)
- Bustamante Riaño, L., Orozco-Toro, J. A., & Moreno Echeverry, V. (2024b). Gestión de la reputación corporativa en redes sociales: Marco y medición. *Anagramas. Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 22(44), 1–30.  
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/4402>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.  
<https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/>
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Introducción a las relaciones públicas*. Universidad de Málaga.  
[https://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf)
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (91), 56–63.  
<https://www.redalyc.org/pdf/160/16057422009.pdf>
- Costa, J. (2009). *La imagen de empresa: Métodos de investigación* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Paidós.
- Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020a). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75–93.

[https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332020000100005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332020000100005&script=sci_arttext)

Cuenca-Fontbona, J., Matilla, K., & Compte-Pujol, M. (2020b). Transformación digital de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de una muestra de empresas españolas. *Revista de Comunicación*, 19(1), 75–93. (Versión Redalyc).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=589466333005>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.

Díaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 2393–2416.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926838.pdf>

Elissalde, E. I., & Fernández, A. (2023). La comunicación organizacional: Construcción de sentidos en una organización educativa. *La Trama de la Comunicación*, 27(1), 1–21.

<https://www.redalyc.org/journal/4436/443676247003/html/>

Espinar-Medina, L., & Zurbano, B. (2023). Buenas prácticas en la radio comunitaria: Estudio de caso IRSCOM. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(26), 107–128.

<https://www.redalyc.org/journal/5894/589475992006/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2025). *Estructura organizativa del Comité de Cafeteros de Antioquia*.

<https://antioquia.federaciondecafeteros.org/federacion/estructura/>

Flores-Vivar, J. M. (2023). Análisis de impacto del uso del clickbait en los perfiles periodísticos en redes sociales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(26), 191–210.

<https://www.redalyc.org/journal/5894/589475992009/>

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.  
<https://books.google.com.co/books?id=scRB8FGWEvgC>
- León Martínez, F. M., & Martínez Tabares, Y. (2023). Percepción sobre comunicación organizacional y su gestión en una empresa estatal. *Ciencia en su PC*, 2, 93–106.  
[https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702023000200093&script=sci\\_arttext](https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2411-99702023000200093&script=sci_arttext)
- L'Etang, J. (2008). *Public relations: Concepts, practice and critique*. SAGE Publications.
- Martín-Barbero, J. (2003). *Oficio de cartógrafo: Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica.
- Molleda, J. C., & Ferguson, M. A. (2004). Relationship management theory and practice: A case of the Fundación Paniamor of Costa Rica. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 49–67.  
[https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601\\_3](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1601_3)
- Romero-Frías, E., & Montaña, S. (2019). Big data y relaciones públicas: Revisión bibliográfica del estado del arte. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(18), 175–192.  
<https://www.redalyc.org/journal/5894/589465859009/>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Young, M. M., & Quesada, G. (2023). El ejercicio de las relaciones públicas y la comunicación estratégica en Costa Rica: Perfiles y funciones. *Revista de Comunicación*, 22(2), 353–372.  
[https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332023000200353&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1684-09332023000200353&script=sci_arttext)