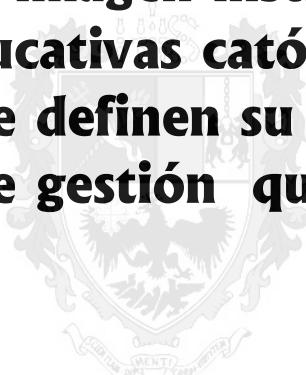


**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias de la Educación y Comunicación Social**

**Doctorado en Ciencias de la Comunicación**

**Estudio sobre la imagen institucional, en  
instituciones educativas católicas, a partir de  
los atributos que definen su identidad y de  
las estrategias de gestión que las realizan.**



**USAL**  
**UNIVERSIDAD**  
**DEL SALVADOR**

**Realizada por: Carlos A. Pimentel.**

**2011**



*A quienes me alentaron para que estudie,*

*A quienes me enseñaron para que aprenda,*

*A quienes me corrigieron para que crezca,*

*A quienes me animaron para que termine,*

*A quienes siempre me acompañaron,*

*Y a Aquel que siempre está...*

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

*Sinceramente gracias.*



## Agradecimientos

A Monseñor Jorge Casaretto, que ha sabido alentarme para que estudie y sirva a la Iglesia desde este lugar.

A mi familia y mis amigos, en particular al Pbro. Mario Pacher, quienes con su presencia, compañía y oración, me sostuvieron en los momentos de cansancio y me animaron para que termine.

A mi padrino y tutor de tesis, Dr. Gustavo Carlos Mangisch, quien con paciencia y constancia fue acompañando todo el proceso de elaboración de la tesis.

A todos los profesores que a lo largo del tiempo me han compartido sus conocimientos, en particular el profesor Leonardo Cozza y el Dr. Alejandro Piscitelli, quienes me inculcaron el gusto por la investigación.

A los directivos de las distintas instituciones estudiadas, por el tiempo y la información que facilitaron para poder realizar el trabajo.

A mis colegas del ámbito universitario, con quienes comparto hace más de diez años la pasión por la educación, gracias por el acompañamiento, el ánimo y las sugerencias.



## Índice.

### *Capítulo I*

#### *Introducción. Comunicación, Gestión e Imagen.*

<i>Tema de investigación</i>	4
<i>Presentación del tema de investigación</i>	5
<i>Descripción del problema de investigación: la Comunicación y la Imagen Institucional.</i>	11
<i>Preguntas que surgen del problema</i>	16
<i>Hipótesis de trabajo</i>	18
<i>Objetivo</i>	19
<i>Diseño metodológico</i>	21
<i>Las etapas de la investigación</i>	22

### *Capítulo II*

<i>Marco Teórico. La relación entre Comunicación Institucional, Identidad, Imagen y Gestión.</i>	24
<i>Comunicación Institucional.</i>	25
<i>Comunicación: una nueva era.</i>	25
<i>El proceso de comunicación en la institución</i>	29
<i>El proceso de obtención y circulación de la información</i>	32
<i>Imagen Institucional.</i>	35
<i>Importancia de la imagen en el proceso de gestión institucional</i>	35
<i>Precisiones sobre el concepto de imagen institucional</i>	37
<i>Tendencias en el concepto de imagen institucional</i>	39
<i>Elementos que intervienen en el proceso de la imagen-actitud</i>	46
<i>El concepto de imagen corporativa</i>	49
<i>El proceso de formación de la imagen corporativa</i>	52
<i>El proceso de construcción mental de la imagen corporativa</i>	58
<i>La importancia de los públicos en el proceso de la imagen corporativa</i>	62
<i>El vínculo como dinámica de interacción</i>	64
<i>La gestión de los vectores de la imagen</i>	66
<i>Identidad Institucional.</i>	68



---

<i>Qué es la identidad</i>	68
<i>¿Cómo emerge en la empresa su propia identidad?</i>	70
<i>Cómo se comunica la identidad</i>	74
<i>Imagen: compendio de la identidad</i>	76
 <b>Capítulo III</b>	
<i>Gestión Educativa, Identidad e Imagen Institucional.</i>	77
<i>El proceso de gestión.</i>	78
<i>Que implica la gestión.</i>	81
 <b>Capítulo IV</b>	
<i>Iglesia, Comunicación e Imagen.</i>	85
<i>Etapas de la relación entre Iglesia y comunicación social.</i>	86
<i>El Vaticano II, las comunicaciones y la educación.</i>	90
<i>Marco actual de acción</i>	98
 <b>Capítulo V</b>	
<i>Gestión Educativa, Comunicación e Imagen.</i>	101
<i>Gestión de la comunicación en instituciones educativas.</i>	102
<i>Cómo comprender la imagen en una institución.</i>	105
<i>La identidad en la institución educativa.</i>	107
 <b>Capítulo VI</b>	
<i>El Trabajo de Campo</i>	109
<i>Gestión educativa e imagen institucional;</i> <i>las instituciones estudiadas.</i>	110
<i>Presentación de la muestra de estudio.</i>	111
<i>Atributos que caracterizan a la escuela católica.</i>	113
<i>Atributos que conforman la imagen según</i> <i>la identidad institucional.</i>	115
<i>La encuesta como instrumento de trabajo.</i>	118
<i>Resultados de la encuesta.</i>	127



*Resultados por pregunta.* 133

*Conclusiones* 174

*Anexos* 185

*Listado de instituciones educativas que conformaron la muestra* 186

*Modelo del formulario de la encuesta.* 189

*Bibliografía* 190

*Bibliografía de referencia* 191

*Índice general* 198

*Índice.* 199

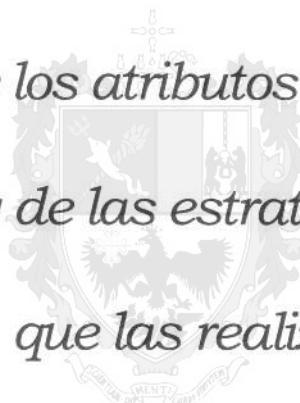


USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



---

*Estudio sobre la imagen institucional,  
en instituciones educativas católicas,  
a partir de los atributos que definen su  
identidad y de las estrategias de gestión  
que las realizan.*



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



---

## Capítulo I

### *Introducción.*

### **Comunicación, Gestión e Imagen.**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR



## Presentación del tema de investigación

Nadie ignora hoy en día que la comunicación es un hecho social de profundas repercusiones en la vida del hombre de nuestro tiempo<sup>1</sup>. Todos sabemos también que los cambios que se vienen produciendo en la sociedad provienen, en gran parte, de los acelerados avances de la tecnología en el campo de la comunicación que constituye actualmente, una infraestructura fundamental que influye en el desarrollo de los individuos y de los pueblos, particularmente en los sectores de la cultura y la economía; se llega a mencionar que la información, objeto de la comunicación, es un bien económico, comparable a las materias primas, el petróleo y a la energía nuclear<sup>2</sup>.

Por más de 200 años la economía mundial se sustentó en un aparato industrial en permanente expansión y perfeccionamiento técnico que logró prodigios: de 1800 a finales del siglo XX la población mundial pasó de poco más de 900 millones de personas a 6 mil millones, un

<sup>1</sup> Cf. CUESTA, UBALDO, *Psicología social de la comunicación*, Madrid, Ed. Cátedra, 2000, pág.21ss.

<sup>2</sup> Cf. STEFANIZZI, ANTONIO s.j., *Comunicazioni su fibre ottiche, una nuova conquista tecnologica*, en *La Civiltá Cattolica*, 7-21 de agosto de 1982.



crecimiento nunca antes visto, debido en buena medida al avance de la medicina y al aumento de la productividad en todos los campos de la economía. En un lapso histórico tan breve, el avance de la educación logró que más de la mitad de los habitantes del planeta fueran a la escuela y aprendieran a leer y escribir, mientras que a inicios del siglo XIX sólo una minoría tenía esa habilidad; el número de universidades e institutos de estudios superiores se multiplicó exponencialmente, se crearon decenas de nuevas carreras y, en síntesis, el conocimiento de la humanidad se multiplicó varias veces<sup>3</sup>.

Todo ello gracias a una sociedad industrial mantenida  
en movimiento principalmente por el poder de la  
electricidad y el petróleo.

Sin embargo, en los últimos años del siglo XX un sistema económico de alcance global, apoyado en una sólida red de telecomunicaciones y en extraordinarios avances de la tecnología en el procesamiento de datos,

<sup>3</sup> Cf. RAMONET, IGNACIO, *Crisis del fin de siglo*, en: F. Jarauta (comp.), *Escenarios de la Globalización. Una mirada crítica desde las ciencias sociales*, Rosario, Ediciones HomoSapiens, 1998, pág. 15-30.



hicieron que el motor que impulsa el movimiento de la sociedad, pasara de los combustibles y la electricidad a algo mucho más sutil y versátil: la información.

Como fenómenos importantes de los últimos años podemos señalar: las telecomunicaciones a escala global y el nacimiento de la microcomputadora. A lo largo del siglo XX algunos de los inventos más importantes de las primeras etapas de la era industrial, como el telégrafo y el cine, evolucionaron, se diversificaron en otros medios como el teléfono o la televisión, y se popularizaron, convirtiéndose en exitosos e importantes canales de comunicación. Sin embargo no es sino a partir de la década de los setenta que su alcance se amplía al nivel global y su cobertura se expande a todos los rincones. Para comenzar, avances en la tecnología de satélites hicieron posible que la televisión se convirtiera en un medio mundial de comunicación. En 1969 se estableció la primera red global de telefonía y algunos años más tarde el cable de fibra óptica, que en la década de los noventa elevó exponencialmente la capacidad de las redes de telefonía. Para principios del siglo XXI, se cuenta



---

con una sólida red global de telecomunicaciones que hacen del mundo un lugar más "pequeño" o "aldea global"<sup>4</sup>.

Después de una larga cadena de inventos y descubrimientos, en 1971 se creó el microprocesador. Al poco tiempo, en 1975, aparecieron las primeras máquinas de escritorio que hacían uso de él como su unidad central de procesamiento. Las microcomputadoras, demostraron ser tan útiles y versátiles, que han llegado a ser las herramientas características de nuestra era.

Todo esto, junto con otras causas, lleva a la aparición de un sistema económico global basado en la información, su procesamiento y comunicación. A partir de la década de los setenta, las economías de los distintos países iniciaron un proceso de globalización que dio lugar al nacimiento de un gran sistema económico a escala mundial, en donde cada participante es cada vez más dependiente de lo que sucede a los otros.

---

<sup>4</sup> McLUHAN, MARSHALL, *Comprender los medios de comunicación*, Barcelona, Paidós, 1996, 1º edición español.



La Iglesia y las instituciones que de ella dependen, como es el caso de las escuelas católicas, en este contexto social, político y económico de grandes cambios, también realiza su proceso de adaptación y transformación, tanto en lo interno como en su comprensión y relación con la sociedad. El desarrollo tecnológico planteó nuevos desafíos al accionar evangelizador y educativo, que no siempre fueron aceptados y asimilados pacíficamente, dañando en gran medida los vínculos que existían entre la sociedad y ella, produciendo al interno un replanteo de su imagen y apertura al mundo. La comprensión de la función comunicativa de la misión de la Iglesia y su relación con las nuevas tecnologías, se vio asociado a los distintos conceptos de comunicación que al interior de la misma se reflexionaban y que tuvo como núcleo de pensamiento el Concilio Vaticano II.

Por medio de este trabajo veremos cómo se ha dado el proceso de reflexión, en cuanto al tema de comunicación, identidad e imagen institucional en la Iglesia, centrándonos en el acontecimiento del Vaticano II, y analizando sus



---

consecuencias inmediatas en las escuelas católicas, a partir del proceso de gestión de las mismas.

Podemos indicar como un momento muy importante para el desarrollo de la imagen institucional en el ámbito eclesial, la década del sesenta y el Concilio Vaticano II, y sus posteriores reflexiones<sup>5</sup>.

A partir de ese momento comienza a ser incorporada y reconocida en la estructura de la Iglesia, la importancia de la comunicación social, el desarrollo tecnológico y todas sus consecuencias en los diversos procesos de gestión de la misma.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Finalmente, por medio del análisis del caso elegido, y en relación a los atributos que hemos definido como determinantes de la identidad que conforma la imagen institucional, consideramos que será posible evidenciar, a partir del proceso de gestión realizado por los directivos en la instituciones educativas, si las estrategias adoptadas contribuyen o no, en la comunicación y generación de una imagen institucional adecuada con lo que la institución es.

---

<sup>5</sup> Ver Capítulo IV, “Iglesia, Comunicación e Imagen”, página 85.



## **Descripción del problema de investigación: la Comunicación y la Imagen Institucional**

La comunicación y la imagen han asumido un rol importante en las instituciones, ya sean públicas o privadas. La organización es productora de significaciones que, aunque se mueven en un terreno en apariencia intangible, impactan sobre los destinatarios y generan actitudes que tienen efectos precisos sobre un producto, servicio o gestión. Esto pone de manifiesto la dimensión comunicacional de cualquier institución social, más allá de su finalidad política, económica o religiosa.

La comunicación institucional se empezó a desarrollar en organizaciones privadas con un fuerte impulso en el área comercial, preocupadas por la cuestión de su imagen frente al público. La comunicación en el seno de una organización es una respuesta a la creciente complejidad de la misma, hecho que nos explica porqué en un determinado momento de la vida de la Iglesia ha sido reconsiderado el rol de la comunicación.



El objetivo de la gestión en comunicación es apoyar el proyecto institucional y dar estructura y funcionalidad a todos los mensajes. Es necesario canalizar las comunicaciones para potenciar los objetivos de la organización y disminuir los riesgos que la comunicación no planificada trae consigo. Para ello es preciso coordinar y ordenar las comunicaciones de la institución hacia la sociedad y hacia los que trabajan en ella.

La médula del proceso comunicativo sigue estando en el ser humano y en sus procesos vitales. No se trata de menospreciar la importancia de los progresos tecnológicos y los modernos sistemas de información, pero la decisión y la organización humana siguen siendo fundamentales para el logro de objetivos concretos. En síntesis: además de los mecanismos y soportes de la comunicación, es necesario contar con una sistematización y una dirección que responda a las políticas de la institución.

Trabajar en el área comunicacional es trabajar sobre un área intangible pero no menos real y efectiva: *la identidad institucional*. La comunicación busca una representación unitaria de la organización. A esto hay que



---

agregar que la organización no posee una imagen *per se*, sino que esta es construida por quienes la perciben, por los que se desempeñan en ella diariamente, y por todas las acciones de gestión que la misma realice.

Otro importante objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la organización y suscitar la adhesión a su proyecto, tanto en el ámbito interno como en la sociedad.

A través de la comunicación institucional se integran las *acciones estratégicas* diseñadas para el corto, mediano y largo plazo, buscando que sean acciones de efecto duradero. No sólo es importante lo que se dice, sino quién lo dice y cómo lo dice.

UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Cada organización es un campo de trabajo abierto, raso, pero no sólo porque un nuevo trabajo es diferente al anterior, sino porque principalmente cada contexto obliga a olvidar las miradas duras sobre el tema; es como partir de cero en cada caso.



Esto para cualquier organización (empresas, instituciones públicas y privadas, parroquias, colegios, movimientos) implica en quien asuma el desafío de la comunicación institucional empezar a preguntarse por absolutamente todo. Desde las pautas y atributos que definen la identidad de la organización, el estatuto o ideario de la misma que define su razón de ser y su actuar en la sociedad, como así también, analizar el estrecho vínculo que se da entre la identidad de la organización y la comunicación institucional. Definir cuales serán las estrategias de gestión e imagen institucional más adecuadas.

El encargado de comunicación en una organización es una de las personas más exigidas en la medida en que pretenda colaborar en la construcción de una comunicación solidaria para con su organización y hacia su contexto.

Cuando nos piden un trabajo, el cliente quiere resultados, no le interesa mucho el proceso, pero vemos que cuanta más atención se le da al proceso, más superadores son los resultados.



*Cuando el director quiere hacer un boletín para mañana o el colegio quiere crear un taller para ayer... Hay que empezar a “meterlos” en esta perspectiva de complejidad, que implica la necesidad de armarse de un buen diagnóstico, en vistas de ratificar o rectificar esos proyectos o ideas aislados, con un plan de trabajo en comunicación para luego gestionar en base a lo que la realidad nos dijo.*

Trabajar en la gestión educativa, también implica saber comunicar, lo que hay que comunicar. Es importante constatar que los mensajes que se emiten desde la institución respondan a lo que la institución dice ser, sus valores, sus objetivos. Que la identidad de la misma se vea reflejada en todas las acciones institucionales. La imagen que una institución tenga en la sociedad y en el imaginario colectivo, puede depender en gran medida, en que la gestión educativa no descuide la dimensión comunicativa que le es propia.



## **Preguntas que surgen del problema.**

Frente a lo complejo de la realidad actual, el tema de la comunicación de las instituciones se presenta como un desafío a superar. La percepción que la sociedad tenga de la misma, a partir de las acciones institucionales que están cargadas de contenido comunicacional, generará en el imaginario de los públicos una imagen institucional, que es de desear que, refuerce, complemente, explice, lo que la institución dice ser, y no que se contradiga.

Esta reflexión es perfectamente aplicable a las instituciones educativas católicas, pertenecientes a la diócesis de San Isidro, que son nuestro ámbito de trabajo.

Estas instituciones tienen una misión y una identidad que las diferencia y caracteriza.

Dicha misión e identidad deben estar integradas dentro de un plan de acciones estratégicas que realizan y comunican el ser de la institución.



Por tal motivo podemos preguntarnos si quienes son responsables de la gestión de las instituciones educativas, tienen en cuenta las acciones y atributos que definen su identidad al momento de desarrollar las estrategias de acción.

Frente a los desafíos actuales, cuáles son los aspectos que priorizan en la gestión, aquellos que son comunes a toda institución educativa o aquellos que le son propios y la identifican.

Considerando las acciones que son propias y características de una institución educativa católica, podemos analizar qué grado de presencia tienen en la planificación anual de las mismas.

Partiendo del conocimiento que se tiene del ideario institucional y de la presencia que en el mismo tienen los valores evangélicos, podemos preguntarnos cuál es el fundamento de la identidad institucional.

Si consideramos que toda institución, no importa de qué tipo sea, por el hecho de estar inmersa en la sociedad,