

Título del trabajo: La “meso-personalidad dinámica” a partir de la capacidad comunicativa de las normas en y de las organizaciones.

Identificación: Carla Fernanda Avendaño Manelli, IAPCS - UNVM; Ana Lucía Sola, IAPCS - UNVM; Eje N° 15: Derecho a la Información y la Comunicación.

Palabras claves: Organizaciones, Normas, Comunicación.

Resumen

Este trabajo constituye un avance en el marco del proyecto de investigación titulado: *La categoría de “Lo institucional” en las organizaciones. La capacidad comunicativa de las normas en y de las organizaciones*, subsidiado por la Universidad Nacional de Villa María (2023 – 2024). Explora la “mesopersonalidad dinámica” de las organizaciones a través del análisis de su capacidad comunicativa normativa a través de diferentes investigaciones previas sobre la categoría de “Lo institucional” en las organizaciones y se centra en cómo las normas formales contribuyen a la constitución y comunicación de las mismas.

El estudio aborda preguntas clave sobre la formación de las organizaciones a partir de normas, su capacidad comunicacional inherente, la influencia de las instituciones sociales en estas normas, la generación de fuerzas instituyentes dentro de las organizaciones, y cómo las normas internas y externas moldean su identidad y cultura.

Para ello, se adopta la perspectiva de las organizaciones como entidades vivas e inteligentes, donde la personalidad corporativa, constituida en endo, meso y exo personalidad, desempeña un papel crucial, tanto en lo conceptual, lo analítico como en la gestión de la comunicación. La mesopersonalidad, en particular su carácter dinámico, que refleja la metodología y normativa organizacional, constituye el foco principal de este trabajo.

El análisis se realiza a través de estudios de caso de tres organizaciones, aplicando la propuesta metodológica de Daniel Scheinsohn y centrándose en la mesopersonalidad y el carácter dinámico. Se examinan trabajos finales de grado de la Licenciatura en Comunicación Social (Plan 2010) y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Plan 2001) de la Universidad Nacional de Villa María, que abordan la comunicación estratégica en diversas

organizaciones, desde asociaciones hasta clubes deportivos.

El marco teórico se apoya en tres pilares: la noción de institución desde diversas perspectivas (institucionalismo, neoinstitucionalismo, etc.), las teorías de abordajes organizacionales (sistémicas, etc.), y las propuestas de diagnóstico y planificación estratégica de la comunicación organizacional, con énfasis en la identidad y cultura corporativas.

Introducción

Este trabajo se encuentra enmarcado en el proyecto de investigación titulado: *La categoría de “Lo institucional” en las organizaciones. La capacidad comunicativa de las normas en y de las organizaciones*, subsidiado por la Universidad Nacional de Villa María (2023 – 2024), busca comprender el papel de las normas formales en la constitución organizacional. Se exploran interrogantes clave: ¿cómo se configuran las organizaciones a partir de estas normas? ¿Cómo se aborda su capacidad comunicacional inherente? ¿Cómo se refleja la influencia de las instituciones sociales en estas normas? ¿Y cómo las normas internas y externas moldean la identidad y cultura organizacional?

El estudio concibe a las instituciones como consensos histórico-culturales que regulan la conducta social, y a las organizaciones como “corporizaciones” de acciones humanas formales (Avendaño, 2023). Se evidencia una perspectiva que ve a las organizaciones como entidades vivas, con una “personalidad corporativa” dividida en endo, meso y exopersonalidad (Scheinsohn, 2001). La mesopersonalidad, que incluye el carácter dinámico de la organización, es central en este análisis, ya que refleja la implementación de la normativa organizacional.

Se analizan tres estudios de caso de organizaciones diversas, el Centro de Empleados de Comercio Villa María, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Villa María y el Club Sportivo Belgrano San Francisco, aplicando el modelo de Scheinsohn y enfocándose en la mesopersonalidad. Estos casos, provenientes de Trabajos Finales de Grado (TFG) de las Licenciaturas en Comunicación Social y en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Villa María, abarcan desde asociaciones hasta clubes deportivos, y proporcionan una variedad de contextos para explorar cómo las normativas organizacionales se implementan y se reflejan en la meso personalidad de cada entidad.

El marco teórico se basa en tres pilares: las teorías de las instituciones (Audi, 2004; Schvarstein, 1991; Marc, 1991; Torres Espinosa, 2014), las teorías de gestión organizacional (Morgan, 1996; Parsons, 1966; Barnard, 1938, en Rodríguez, 2008), y las teorías de comunicación estratégica (Scheinsohn, 2001; Costa, 1993; Schein, 2004). Allí se busca comprender cómo las normas, tanto internas como externas, definen la capacidad comunicativa de las organizaciones y su papel en el entramado social.

Aproximaciones conceptuales a la capacidad comunicativa de las normas en y de las organizaciones

El abordaje teórico de las organizaciones como entidades comunicantes y como materializaciones normativas de las instituciones sociales requiere una aproximación interdisciplinaria que articule, por un lado, las nociones de institución y entramado normativo, y por otro, los desarrollos vinculados a la comunicación estratégica y a la dinámica interna de las organizaciones. Este trabajo parte de una concepción institucionalista que considera a las instituciones como construcciones sociohistóricas, es decir, como consensos normativos que emergen de un tiempo y una cultura determinados, y que configuran las prácticas sociales, los marcos de interpretación y las formas de relación (Schvarstein, 1991; Audi, 2004). En este sentido, las normas son comprendidas no únicamente como instrumentos regulativos, sino como portadoras de sentido, como estructuras que organizan y comunican las condiciones de posibilidad de una organización (Torres Espinosa, 2014).

La organización, en tanto “corporización” de la acción social, no se limita a su existencia legal a través de una personería jurídica, sino que se construye y se sostiene en un entramado normativo formalizado que le otorga entidad, operatividad, proyección y legitimidad social (Avendaño, 2023). Desde este enfoque, resulta valioso el análisis de las normas formales — estatutos, reglamentos, códigos internos, resoluciones, entre otras— en tanto vehículos de institucionalización que, a la vez que regulan la acción, comunican sentidos acerca de la misión, los valores, la estructura, los modos de funcionamiento y los vínculos con el entorno.

En esta línea, el institucionalismo —en sus diversas vertientes— proporciona un marco conceptual propicio para entender el papel de las normas en la configuración de las organizaciones. El institucionalismo clásico, así como el neo institucionalismo

organizacional, contribuyen a comprender cómo las estructuras normativas no solo emergen de una racionalidad funcional, sino también de procesos culturales, simbólicos y políticos que se sedimentan en el tiempo y condicionan el comportamiento organizacional (March y Olsen, 1989; Powell y DiMaggio, 1999; Peters, 2003). El enfoque de Kiser y Ostrom (1982) permite, además, vincular la dimensión normativa con reglas operacionales que modelan interacciones dentro de arenas institucionales concretas. De esta forma, el análisis normativo se complejiza al considerar las relaciones de poder, las resistencias y las negociaciones implicadas en la producción y reproducción de sentido institucional.

Los aportes del análisis institucional de Lourau (1970; 1988) son fundantes para abordar las tensiones entre lo instituido y lo instituyente. Desde esta perspectiva, toda organización contiene un potencial transformador —instituyente— que puede emerger desde su propia estructura normativa, generando procesos de revisión, cambio o incluso ruptura. Paz (2020), retomando esta tradición, señala la importancia de leer las normas no como clausuras, sino como huellas de procesos de institucionalización abiertos a resignificaciones. Así, las organizaciones no solo aplican normas, sino que las interpretan, las modifican y las producen, constituyéndose como espacios de generación de institucionalidad.

En el marco metodológico, la incorporación de categorías provenientes de la comunicación estratégica, especialmente aquellas desarrolladas por Daniel Scheinsohn (1999; 2001), habilita una mirada más precisa sobre las dimensiones comunicacionales de las normas organizacionales. La noción de “*personalidad corporativa*” se presenta aquí como una clave interpretativa que permite descomponer el ser organizacional en distintas capas observables, interrelacionadas y dinámicas. Particularmente, la categoría de mesopersonalidad permite evidenciar el carácter organizacional, entendido como voluntad de organización y ejecución de la identidad institucional. Esta categoría se despliega en dos aspectos: uno estructural, vinculado a la organización interna (jerarquías, áreas, centralidad funcional), y otro dinámico, que se refiere a la forma en que se abordan las normativas y los procesos disciplinares dentro de la organización. Este aspecto dinámico resulta especialmente relevante para el presente trabajo, ya que permite identificar cómo se encarna la normativa en prácticas cotidianas, en estilos de gestión y en decisiones estratégicas (Scheinsohn, 2001: 41-46).

Las normas, entonces, no se analizan como textos aislados o documentos legales descontextualizados, sino como expresiones de una racionalidad institucional que comunica,

organiza, identifica y proyecta. La normativa se convierte así en un canal privilegiado para inferir el modo en que las organizaciones conciben su rol, sus vínculos internos y externos, sus límites y posibilidades, y su lugar en el entramado social más amplio (Schein, 1980; 2004). Desde esta perspectiva, el entramado normativo aparece como una “*matriz comunicacional*” que estructura sentidos, jerarquiza valores y define prioridades, a la vez que permite observar las tensiones y contradicciones inherentes al devenir organizacional.

Por otra parte, la incorporación de los diferentes estudios de caso, que provienen de los Trabajos Finales de Grado, permite aplicar esta construcción teórica a realidades concretas y diversas. Organizaciones como cooperativas, sindicatos, cuerpos de bomberos o clubes deportivos permiten ver cómo diferentes tipos de institucionalidades —con sus respectivas normativas y contextos— proyectan su identidad organizacional a partir del modo en que configuran y aplican sus normas internas y su relación con las externas. En todos los casos, la normativa es un insumo clave tanto para la planificación estratégica de la comunicación como para la consolidación de una cultura organizacional coherente con los valores institucionales (Cooke y Lafferty, 1983; Denison, 1991; Alvesson, 2010).

Estos diferentes insumos teórico - conceptuales se vinculan a través de las categorías de institución, norma, comunicación estratégica y personalidad organizacional para pensar las organizaciones como entidades dinámicas, en constante tensión entre lo instituido y lo instituyente, cuya capacidad comunicativa se materializa —y puede ser leída— a través de su estructura normativa. Este enfoque permite visibilizar el carácter vivo, histórico y comunicacional de las organizaciones, así como su capacidad de reflexividad, proyección y transformación.

Estudios de caso: la mesopersonalidad dinámica como expresión del carácter organizacional normativo

El análisis de la mesopersonalidad dinámica en organizaciones locales permite comprender cómo el entramado normativo formalizado constituye no solo un dispositivo organizativo, sino un medio privilegiado para comunicar la identidad, los valores y las lógicas de funcionamiento institucional. Desde esta perspectiva, se recuperan tres estudios de caso, a partir de los cuales es posible observar la capacidad comunicativa de las normas en organizaciones de diversa naturaleza: asociaciones, cuerpos de bomberos y clubes deportivos.

En todos ellos se advierte que las normas, internas y externas, no sólo regulan, sino que organizan el sentido y proyectan la personalidad institucional (Scheinson, 2001).

Uno de los casos estudiados es el del **Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Villa María**, analizado por Bara (2015). Esta organización evidencia una mesopersonalidad con un fuerte carácter estructural y normativo, basada en una división jerárquica clara entre la Comisión Directiva y el Cuerpo Activo. La Ley Provincial N.º 8.058 y el Decreto Provincial N.º 957/04 configuran el andamiaje legal que regula tanto la operatividad como el financiamiento, la capacitación y el equipamiento, aspectos claves para sostener su imagen de profesionalismo y compromiso comunitario (Gobierno de Córdoba, 2004). Desde una perspectiva comunicacional, estas normativas expresan con claridad la misión de servicio, la responsabilidad pública y la disciplina institucional, generando una exopersonalidad que se proyecta mediante símbolos visibles como los uniformes, los vehículos y la infraestructura, que refuerzan su rol protector en la comunidad (Avendaño Manelli & Sola, 2024).

En el caso del **Centro de Empleados de Comercio (CEC) de Villa María**, abordado por Chialvo (2019), se observa una estructura normativa que emana de la Ley Nacional N.º 23.551 sobre asociaciones sindicales. Este marco legal garantiza la participación democrática de los afiliados mediante la asamblea como órgano decisorio y legitima las decisiones colectivas, estableciendo una estructura de funcionamiento basada en la horizontalidad, el respeto y la colaboración. La mesopersonalidad del CEC se caracteriza, entonces, por una dinámica organizacional flexible que se adapta a las demandas cambiantes de sus afiliados sin perder su esencia gremial. Las asambleas periódicas, la existencia de secretarías temáticas y la comunicación institucional refuerzan la identidad sindical, promoviendo una cultura organizacional comprometida con la justicia social y la equidad laboral (Ministerio de Trabajo, 1988; Avendaño Manelli & Sola, 2024).

El estudio de **Sportivo Belgrano de San Francisco**, desarrollado por Gottardi (2020), permite observar una organización cuya mesopersonalidad se manifiesta a través de una estructura participativa y dinámica. Su estatuto establece normas internas claras para la gestión de actividades, la elección de autoridades y la fiscalización de los recursos mediante una Comisión Revisadora de Cuentas. Esta configuración organizacional permite una administración democrática y transparente, favoreciendo una adaptación constante a las necesidades de los socios y del entorno deportivo. La cultura institucional del club se articula,

además, con una exopersonalidad consolidada en sus instalaciones deportivas, que proyectan una imagen comprometida con la inclusión, la pertenencia y el desarrollo comunitario (Avendaño Manelli & Sola, 2024).

En todos estos casos, la categoría de mesopersonalidad dinámica se convierte en una herramienta analítica potente para comprender cómo las normas organizacionales estructuran no sólo jerarquías o procedimientos, sino también estilos de liderazgo, formas de relación y horizontes institucionales posibles. En el caso de los bomberos, la normativa establece protocolos rígidos, indispensables para la eficiencia operativa ante emergencias. Sin embargo, esa misma estructura permite también la incorporación de hábitos comunicacionales, rituales y símbolos que sostienen el sentido de pertenencia y el compromiso (Bara, 2015). En el CEC, las normas impulsan la deliberación colectiva, favoreciendo una comunicación que integra a los afiliados en la toma de decisiones (Chialvo, 2019). En Sportivo Belgrano, las normas no solo reglamentan actividades, sino que habilitan espacios de participación y visibilización de los valores deportivos como base identitaria (Gottardi, 2020).

A su vez, estos estudios reflejan cómo las normas externas (leyes, decretos, regulaciones estatales) se integran con las normas internas (estatutos, reglamentos, protocolos) generando un entramado comunicacional que no solo habilita el funcionamiento operativo de la organización, sino que permite su proyección simbólica en la sociedad. La normativa se convierte así en base para la gestión, para la estructuración de funciones, pero también para la construcción y consolidación de una cultura organizacional (Avendaño Manelli & Sola, 2024).

Finalmente, la articulación entre la endopersonalidad (misión, valores, creencias), la mesopersonalidad (estructura, carácter, destrezas) y la exopersonalidad (elementos visibles y físicos) permite comprender a estas organizaciones como verdaderas corporizaciones de valores sociales, donde las normas actúan como vehículos de institucionalización, pero también como formas de comunicación identitaria (Schein, 2004; Alvesson, 2010). Lejos de ser instrumentos burocráticos inertes, las normas se revelan como herramientas vivas que organizan, adaptan y proyectan a la organización, dándole cuerpo y voz en el entramado social.

Conclusión

El análisis de las organizaciones desde la categoría de mesopersonalidad dinámica permite comprender con mayor profundidad el modo en que las normas, tanto externas como internas, no sólo estructuran el funcionamiento institucional, sino que también actúan como dispositivos comunicativos que proyectan identidad, sostienen valores y vehiculizan sentidos en la trama social. Lejos de limitarse a una función reguladora, las normativas constituyen un lenguaje estructural que expresa el carácter organizacional, definiendo modos de ser, hacer y comunicar.

Los estudios de caso analizados —Bomberos Voluntarios de Villa María, CEC de Villa María, Club Sportivo Belgrano de San Francisco, entre otros— evidencian que la articulación entre normatividad e identidad no es un proceso estático, sino una dinámica institucional en constante tensión entre lo instituido y lo instituyente (Lourau, 1988; Paz, 2020). En estos escenarios, la normativa emerge como un espacio de disputas, negociaciones y adaptaciones, donde se configuran prácticas organizacionales situadas y se refuerza la cultura interna.

Asimismo, las dimensiones de la personalidad institucional —endo, meso y exopersonalidad— se revelan como una cartografía conceptual útil para describir y analizar cómo las organizaciones construyen sentido sobre sí mismas. La endopersonalidad expresa la misión, los valores y las creencias que orientan sus acciones; la mesopersonalidad, especialmente en su carácter dinámico, da cuenta de las formas en que las estructuras organizacionales se adaptan, regulan y comunican; y la exopersonalidad materializa esa identidad en soportes visibles y simbólicos que permiten su reconocimiento externo.

Estas organizaciones —como expresiones jurídicas, funcionales y simbólicas de la vida social— constituyen verdaderas corporizaciones de valores colectivos, y es precisamente a través de las normas que logran sostener y proyectar su misión institucional. El estudio de sus entramados normativos permite, así, no solo comprender cómo operan, sino también vislumbrar su capacidad de transformación, de agencia y de interlocución con su entorno. En definitiva, las normas no solo organizan: también comunican, representan y consolidan una voz institucional que se inscribe en lo social.

Bibliografía

Alvesson, M. (2010). *Organizational culture: Meaning, discourse, and identity*. SAGE

Publications.

Audi, R. (2004). El diccionario de filosofía. Cambridge University Press.

Avendaño Manelli, C., & Sola, A. L. (2024). La mesopersonalidad dinámica a partir de la capacidad comunicativa de las normas en y de las organizaciones [Presentación]. REDINVCOM Córdoba.

Avendaño, C., & Ponce, M. (1999). Planificación estratégica de la comunicación. Ediciones Científicas Americanas.

Bara, N. (2015). La comunicación corporativa en el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Villa María [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Barba, R. (2013). Organizaciones inteligentes. Ediciones Granica.

Bartoli, H. (1992). Comunicación en la empresa: estructura, cultura y poder. Paidós.

Bittner, E. (1965). The concept of organization. Social Research, 32, 239-255.

Brizuela, V. (2009). Abordaje y planificación estratégica de la comunicación en la Cooperativa de Obras, Servicios Públicos y Sociales de Hernando Ltda. (COSPS) [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Chialvo, M. (2019). Abordaje y planificación estratégica de la comunicación institucional en entidades sindicales. El caso del Centro de Empleados de Comercio de Villa María (CEC) [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). Organizational culture inventory. Human Synergistics.

Costa, J. (1993). La imagen de marca. Trillas.

Díaz, D. (2016). Aportes de comunicación estratégica para el Asociativismo. El caso ENINDER 2013–2014 [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Denison, D. R. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Freitas, H. (1991). Cultura organizacional el poder en las empresas. Atlas.

Gobierno de Córdoba. (2004). Ley N° 8.058. Ley del Bombero Voluntario y su reglamentación. Córdoba, Argentina.

Gottardi, A. (2020). Abordaje organizacional-comunicacional del Club Sportivo Belgrano de San Francisco [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Immergut, E. (1998). The theoretical core of the new institutionalism. *Politics and Society*, 26,, 5–34.

Kiser, L. L., & Ostrom, E. (1982). The three worlds of action: A metatheoretical synthesis of institutional approaches. In E. Ostrom (Ed.), *Strategies of political inquiry* (pp. 179–222). Sage.

Lourau, R. (1970). *L'analyse institutionnelle*. Les Éditions de Minuit.

Lourau, R. (1988). *Instituciones y análisis institucional*. Amorrotu.

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.

Marín, A. (1997). *Comunicación institucional y planificación estratégica*. McGraw-Hill.

Ministerio de Trabajo. (1988). Ley N° 23.551. Ley Nacional de Asociaciones Sindicales. Argentina.

Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (2006). Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, 84(1), 87–94.

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. Ediciones Granica.

Odetti, G. (2010). Abordaje diagnóstico y planificación estratégica de la comunicación en Industrias Caffaratti S.A. [Trabajo Final de Grado, Universidad Nacional de Villa María].

Parsons, T. (1966). *Societies: Evolutionary and comparative perspectives*. Prentice Hall.

Paz, R. (2020). *Del análisis institucional a la crítica de la institución*. Cuadernos del CIES.

Peters, B. G. (2003). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Continuum.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1999). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

Rodríguez, M. T. (2008). *Teoría de las organizaciones*. Pearson Educación.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Scheinsohn, D. (1999). *Identidad corporativa: Cultura, imagen, comunicación*. La Crujía.

Scheinsohn, D. (2001). *Comunicación institucional estratégica: Claves para una gestión con sentido*. La Crujía.

Schlemenson, A. (1988). *Planificación estratégica de la comunicación institucional*. UBA.

Schvarstein, L. (1991). *Las organizaciones: Entre la estabilidad y el cambio*. Paidós.

Sanz de la Tajada, L. (1995). *La identidad corporativa*. McGraw-Hill.

Torres Espinosa, G. (2014). Teoría institucional y análisis organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 20, 35–57.

Vargas Hernández, J. G. (2008). El neoinstitucionalismo y la teoría organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 1, 65–78.