



Fecha de recepción: 07 de septiembre de 2021

Fecha de aceptación y versión final: 18 de noviembre de 2021

RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza

Artículo de investigación

El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional. Aplicación al marketing holístico en asociaciones civiles¹

Autores:

Silvia Marisa, Rampello²; Artur Angelo Ramos, Lamenha³; Juedir Viana, Teixeira⁴

Resumen: Philip Kotler expresa que la batalla por los mercados aumentará, que los competidores crecerán, que los ciclos de vida de los productos se acortarán, y que por ello es necesario tomar decisiones más sofisticadas en marketing. Consideraba que los directivos de las organizaciones necesitaban asentar al marketing sobre una base más científica y que por ello debían contar con medios y *modelos* para mejorar la eficacia. Este trabajo ha sido impulsado por el deseo de comprender por qué las asociaciones civiles, son como son y cómo podemos intervenir para que funcionen mejor para sus grupos de interés. Se abordó la problemática del funcionamiento organizacional y específicamente de las acciones de marketing utilizando metodologías contemporáneas de diseño organizacional para proponer un modelo de marketing holístico, tomando como base el Modelo de Sistema Viable desarrollado por Sttaford Beer. La investigación académica en el área de sector sin fines de lucro, más especialmente orientada a la administración de las organizaciones que integran el mismo, es un fenómeno relativamente reciente en Argentina. La propia diversidad de términos: sin fines de lucro, voluntario, tercer sector, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias, no gubernamentales, habla de un objeto que aún se está construyendo.

Palabras claves: Marketing holístico; Sistemas; Asociaciones Civiles

Clasificación JEL: M310

Title: The Viable System Model as an Organizational Analysis Tool. Application to holistic marketing in civil associations

¹ Trabajo elaborado en el marco del Doctorado en Administración, Universidad Nacional de Misiones

² Universidad Nacional de La Matanza. Argentina. Correo electrónico: srampello@unlam.edu.ar

³ Universidade Federal de Alagoas – UFAL- Brasil. Correo electrónico: arturo.lamenha@gmail.com

⁴ Fundação Getúlio Vargas (FGV) Rio de Janeiro. Brasil. Correo electrónico: juedir@me.com



Abstract: Philip Kotler says that the battle for markets will increase, that competitors will grow, that product life cycles will be shortened, and that therefore more sophisticated marketing decisions are necessary. He believed that managers of organizations needed to establish marketing on a more scientific basis and that therefore they should have the means and models to improve efficiency. This work has been driven by the desire to understand why civil associations are the way they are and how we can intervene to make them work better for their stakeholders. The problem of organizational functioning and specifically marketing actions was addressed using contemporary organizational design methodologies to propose a holistic marketing model, based on the Viable System Model developed by Stafford Beer. Academic research in the area of the non-profit sector, more especially oriented to the administration of the organizations that make up it, is a relatively recent phenomenon in Argentina. The very diversity of terms: non-profit, voluntary, third sector, civil society organizations, community organizations, non-governmental, speaks of an object that is still being built.

Key words: Holistic Marketing; Systems; Civil associations

Título: O modelo de sistema viável como ferramenta de análise organizacional. Aplicação ao marketing holístico em associações civis

Resumo: Philip Kotler expressa que a batalha pelos mercados aumentará, que os concorrentes crescerão, que os ciclos de vida dos produtos serão encurtados e que, portanto, é necessário tomar decisões mais sofisticadas em marketing. Ele acreditava que os gerentes das organizações precisavam estabelecer o marketing em bases mais científicas e que, portanto, deveriam ter os meios e modelos para melhorar a eficiência. Este trabalho foi impulsionado pelo desejo de entender por que as associações civis são do jeito que são e como podemos intervir para que funcionem melhor para seus stakeholders. O problema do funcionamento organizacional e especificamente das ações de marketing foi abordado utilizando metodologias de design organizacional contemporâneo para propor um modelo de marketing holístico, baseado no Modelo de Sistema Viable desenvolvido por Stafford Beer. A pesquisa acadêmica na área do terceiro setor, mais especialmente voltada para a gestão das organizações que a compõem, é um fenômeno relativamente recente na Argentina. A própria diversidade de termos: sem fins lucrativos, voluntário, terceiro setor, organizações da sociedade civil, organizações comunitárias, não governamentais, fala de um objeto que ainda está em construção.

Palavra chave: Marketing Holístico; Sistemas; Associações civis



Cuerpo del artículo

1. Introducción

Eduardo Scarano plantea que la realización, reajuste y mantenimiento de cualquier sociosistema humano requiere autocontrol y control de otros (2021, pág. 7). A esto último, se lo denomina administración. La administración está incluida en cada una de las organizaciones sociales.

Las asociaciones civiles, como sistemas de actividad de la sociedad, son parte de nuestra realidad. Su importancia radica en el mantenimiento de redes sociales. Dada su importancia, las asociaciones civiles, su estructura y sus actividades, han estado siendo objeto de estudio desde diferentes disciplinas, entre ellas la administración.

Basado en la complejidad que implica conocer y entender el funcionamiento de las asociaciones civiles de una manera sistémica, y la importancia de ello para proponer modelos que puedan ser utilizados para la formulación de estrategias en pos del aumento de la viabilidad y sustentabilidad de estas organizaciones, es que esta investigación tiene como objetivo fundamental hacer un estudio sistémico organizacional, enfocado en el área que realiza acciones de marketing, con el fin de desarrollar un modelo que pueda ser utilizado por las mismas para planificar su futuro.

Desde un punto de vista sistémico, en este estudio se desarrollan aspectos de la estructura organizacional y las operaciones de marketing y comercialización en un esquema de organización particular como son las asociaciones civiles. Ha sido utilizado para el análisis, el «modelo de sistema viable» desarrollado por Stafford Beer, ya que el mismo ofrece una forma holística de observar comportamientos colectivos en las sociedades actuales. (Walker, 1991)

La teoría general de los sistemas presenta un amplio punto de vista que abarca toda gama de disciplinas que van desde la física y la biología hasta las ciencias sociales y del comportamiento y hasta la filosofía. El punto de vista de los sistemas ha penetrado en diversos campos científicos, representando un cambio de paradigma en el pensamiento científico. La teoría general de los sistemas es la exploración científica de «todos» y «totalidades» que no hace



tanto se consideraban nociones metafísicas que salían de las lindes de la ciencia (Bertalanffy, 1976, pág. XIV). Se hace necesario en el marco de esta investigación, un «enfoque de sistemas» ya que el concepto de marketing holístico integra de por sí a la teoría mencionada, ya que las organizaciones, son «totalidades» o «sistemas». Es a partir de la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como las de totalidad, holismo, organismo, que vienen a significar que se debe pensar en términos de sistemas de elementos en interacción mutua, esto implica una complejidad del estudio de los sistemas que de por sí exige un enfoque interdisciplinario, el enfoque de sistemas implica, entonces, un estudio del acoplamiento entre los componentes del mismo.

Cabe diferenciar, para este análisis, a un agregado de un sistema, un agregado es una cosa compuesta cuyos componentes no están acoplados, ligados o vinculados, esto significa que sus componentes no interactúan entre sí, mientras que los sistemas muestran una vinculación entre sus elementos componentes. (Bunge, 2012, pág. 29)

Cada cambio o acción de uno de los componentes afecta directamente al resto, modifica su línea de comportamiento. Teniendo en cuenta estos conceptos, conocer exhaustivamente un sistema implica estudiar y conocer los siguientes elementos:

- La composición, el entorno y la estructura del sistema
- La historia del sistema (en particular si se trata de un sociosistema)
- Las leyes del sistema.

El estudio o modelización de un sistema resulta una tarea difícil teniendo en cuenta que estos elementos, la composición, la interacción con el entorno y su estructura pueden cambiar, no son estáticas, lo que dificulta la tarea. En algunas ocasiones resulta útil distinguir la estructura interna y externa de un sistema. La primera es el subconjunto de la estructura total que está formado por las relaciones entre los propios componentes del sistema. La estructura externa es, desde luego, el complemento de la estructura interna respecto de la estructura total. Aunque distintas, las estructuras interna y externa son interdependientes. (Bunge, 2012, pág. 37)



Las teorías de la organización estudian a las mismas como sistemas con variables mutuamente dependientes. Así, existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o «fuerzas» que imperen entre ellos. (Bertalanffy, 1976, pág. 32). Esto concuerda con el concepto filosófico de holismo, uno de los ejes de esta investigación.

Es importante destacar el aporte metodológico que hace esta investigación al realizar una combinación de diferentes metodologías del modelamiento y diseño de sistemas. El pensamiento sistémico nació de las ciencias biológicas con los aportes de Von Bertalanffy, continuó evolucionando y extendiéndose a otras áreas del conocimiento como la ingeniería y la administración. No obstante, el pensamiento sistémico, y más específicamente el Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer no se ha usado para estudiar y diseñar organizaciones de la sociedad civil, por lo cual esta sería una primera aproximación a su potencial uso en sistemas de actividad humana situados en el país.

La incorporación del vocablo 'holismo' se establece porque el mismo ha sido empleado para designar un modo de considerar ciertas realidades —y a veces todas las realidades en cuanto tales— primariamente como «totalidades» o «todos» y secundariamente como compuestas de ciertos elementos o miembros. El holismo afirma que las realidades de que trata son primeramente estructuras. Los miembros de tales estructuras se hallan funcionalmente relacionados entre sí, de suerte que cuando se trata de dichos miembros se habla de relaciones funcionales más bien que disposición orden. (Ferrater Mora, 1950, pág. 865). El holismo es la concepción ontológica que hace hincapié en la integridad de los sistemas a expensas de sus componentes y sus interacciones mutuas (Bunge, 2012). Teniendo en cuenta una de las hipótesis que plantea, se puede caracterizar al holismo afirmando que el todo actúa sobre sus partes, o sea, las partes como totalidad determinan el funcionamiento de la organización. Existen acciones de algunos componentes sobre otros, su comportamiento está determinado a veces por el lugar que ocupa en el sistema. Esta expresión se condice con el concepto de marketing holístico.



El grado de utilidad en el desarrollo de un modelo de marketing holístico para asociaciones civiles y por el cual determinamos su relevancia, se encuentra justificado teniendo en cuenta los siguientes aspectos: primero por sus beneficios al conjunto de la sociedad, segundo por cubrir necesidades en términos de administración de organizaciones de la sociedad civil, tercero por los beneficiarios y cuarto por los usuarios de los resultados de este proyecto de investigación.

A continuación, se detalla cuáles son los aportes que se esperan de la presente investigación, al conjunto de la sociedad y de la comunidad educativa, en lo que respecta al campo de estudio de la administración. Aspectos estos que sustentan la relevancia del proyecto.

Beneficios al conjunto de la comunidad

Se espera contar con un conjunto de elementos que permita a las asociaciones civiles analizar, diseñar y planificar actividades enmarcadas en el marketing holístico que posibilitaría el desarrollo de estas instituciones de la sociedad civil, lo redundaría en beneficios a cada comunidad involucrada con ellas. Se espera contar con una metodología de aplicación que pueda integrarse a cada organización, no importando su tamaño o característica particular.

Respuesta a necesidades

Mario Bunge expresaba que la ciencia puede caracterizarse como un conocimiento racional, sistemático, verificable y por consiguiente falible. En tanto por medio de la investigación científica, el hombre ha alcanzado una reconstrucción conceptual del mundo que es cada vez más amplia, profunda y exacta (2013, pág. 3).

Esta investigación es necesaria porque al encauzar las decisiones que atienden a aspectos administrativos de la organización, en el marco de cada región, se podrá facilitar el desarrollo de estas, contando con los instrumentos necesarios que permitan alcanzar el conocimiento empírico de una situación concreta. Por último, la incorporación del modelo de análisis denominado de sistemas viables simplificará las acciones a realizar.



Beneficiarios y usuarios

Para exponer tanto a los beneficiarios, como a los potenciales usuarios de este trabajo de Investigación y Desarrollo, realizaremos una lista sintética de los mismos.

Beneficiarios:

- Asociaciones Civiles
- Otro tipo de organización civil
- Federaciones que agrupan asociaciones civiles
- Organismos gubernamentales nacionales y regionales
- Asociaciones de investigación sobre la temática
- Comunidad científica de docentes investigadores y participantes en actividades de extensión

Los potenciales *usuarios* de los resultados de la investigación serán:

- Directivos de asociaciones civiles
- Organismos gubernamentales que las regulan o nuclean
- Universidades: Investigadores interesados en la temática propuesta y extensionistas
- Interesados de la sociedad que deseen conformar una asociación civil.

Resultados esperados

Entre los resultados se espera contribuir al desarrollo de un modelo que permita mejorar la gestión y el desarrollo de las asociaciones civiles, con base en las estrategias de marketing holístico.

Hipótesis

El objetivo central de este estudio es construir un modelo basado en el esquema del Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer, que integre la visión sistémica y holística del marketing, con el fin de contribuir a la gestión administrativa de las asociaciones civiles. Para ello se presenta las siguientes hipótesis:

H₁ La gestión de una asociación civil difiere sustancialmente de la gestión de una empresa con fines de lucro.



H₂ Un modelo de Marketing Holístico, diseñado para empresas con fines de lucro, puede constituirse en una herramienta de gestión y planificación para las asociaciones civiles, siendo posible adecuar el mismo a la estructura organizacional de las mismas.

DESARROLLO

Perspectivas teóricas relevantes en Administración

La administración se fue construyendo como disciplina científica, a partir de los trabajos pioneros publicados en la segunda década del siglo XX. Su campo de estudio son las organizaciones. (Aguero, 2007), sin embargo pueden rastrearse hasta las antiguas civilizaciones chinas, egipcias, romanas y griegas cuando utilizaban principios de planeamiento, control, organización, centralización/descentralización y organización jerárquica de poderes. Los filósofos como Sócrates, Aristóteles, Platón, Bacon y Descartes también aportaban dentro de sus ideas, conceptos de administración. No se puede descartar las organizaciones como la iglesia, o los cuerpos militares, que realizaron aportes significativos a la organización y administración. Sin embargo, podemos afirmar que los antecedentes inmediatos a la teoría de la administración se inician con la revolución industrial.

Los pioneros de la administración en el siglo XX fueron Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes desarrollaron la Teoría de la Administración Científica y la Teoría clásica de la administración respectivamente. A posteriori, se desarrollaron la teoría de la Burocracia, cuyo exponente fue Max Weber; la teoría de las relaciones humanas o ciencias del comportamiento, desarrollada fundamentalmente por Chester Barnard; la teoría científica del comportamiento, cuya figura más representativa fue Abraham Maslow; la teoría de la calidad total, cuyo representante más destacado fue Edwards Deming; la teoría de la administración japonesa, propuesta por el estadounidense William Ouchi, estrechamente relacionada con el enfoque de calidad total; y la *Teoría de las Organizaciones como sistemas sociales*, introducida por Ludwig Von Bertalanffy, que se constituye en la base de esta tesis.



La administración posee un cuerpo teórico cada vez más complejo, con objetos de estudio orientados y referidos a las organizaciones en todas sus formas, según su finalidad.

El Pensamiento Sistémico

Esta investigación requiere de un análisis sistémico, para explicar cómo éste nos ayuda a representar una realidad que no es para nada estática y que, cuando se trata de fenómenos sociales, tiene componentes que no son fáciles de explicar cuantitativamente. En principio afirmamos que una organización es un sistema. Pero ¿porqué la consideramos un sistema? Para responder esta pregunta, tomamos la siguiente definición:

«un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo». (Bertalanffy, 1976, pág. 56)

El pensamiento sistémico viene a ser una respuesta epistemológica a la complejidad del mundo de las organizaciones.

Los sistemas pueden ser abordados, definidos y ahondados de diferentes modos, según lo requieran los objetivos de la investigación. Es necesario estudiar no solo las partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo. (Bertalanffy, 1976, pág. 31)

Dado que este trabajo se abordó desde una perspectiva sistémica, se aclara en el mismo, con respecto a las asociaciones civiles, cual es el conjunto de *partes* que las conforman y como están constituidas las relaciones entre las partes de este sistema y como se articulan para constituir la unidad considerada organización.

El dominio de la teoría general de los sistemas hace que la tecnología y la sociedad moderna, que se han vuelto tan complejas, puedan ser analizadas desde un punto de vista holístico. Los modelos, conceptualizaciones y principios han ido mucho más allá de las fronteras de las especialidades, tienen naturaleza interdisciplinaria y resultaron independientes de sus concreciones especiales,



según lo ilustran los modelos isomorficos de retroalimentación en sistemas. (Bertalanffy, 1976, pág. xv)

El pensamiento sistémico viene a ser una respuesta epistemológica a la complejidad del mundo que nos rodea, que se basa en principios de reciprocidad, conectividad, holismo, incertidumbre, entre otros. Los aportes hechos por Bertalanffy, Beer, Porter, entre otros, son parte del pensamiento sistémico y tiene aplicación en diferentes campos. Su objetivo es el entendimiento de los sistemas en un mundo real y la solución de sus problemas. Estos problemas los podemos definir como cualquier estímulo exterior o interior, que crea una reacción en cadena de hechos complejos dentro del sistema y que altera su preexistente estado de reposo. El problema se considera resuelto cuando sus causas quedan eliminadas y el sistema retoma a su anterior estado o a uno nuevo pero satisfactorio también.

La sistematicidad implica integración, cohesión y coordinación. En los sistemas sociales, como son las organizaciones, la información desempeña un rol integrador. Bunge afirma que el grado de integración o cohesión de un sistema está relacionado con su tamaño, o número de componentes, así como la naturaleza de estos. Un sistema con un numero extremadamente grande de componentes puede ser inestable y, finalmente, descomponerse en diversos subsistemas, tal es el caso de las organizaciones. La coordinación tiene que ver con la relación entre componentes o funciones cuyo resultado es el mantenimiento funcional del sistema (2012, pág. 68).

La aplicación de un enfoque sistémico ha sido adoptada en la administración básicamente a través de las distintas definiciones del concepto de organización. Recorriendo distintos autores se puede visualizar en sus definiciones un enfoque claramente sistémico, ya que incorporan los conceptos de sistema abierto, intercambio entre sistemas, subsistemas, entre otros. Para el análisis de las organizaciones hay que distinguir la estructura interna y externa del sistema. La primera como subconjunto de una estructura total que está formada por relaciones entre los propios componentes del sistema. La externa es un complemento de la interna respecto de la estructura total. Ambas son interdependientes.



La teoría general de los sistemas nos permite buscar principios aplicables a sistemas en general, sin importar su naturaleza. Lo importante es plantear bien el sistema para hallar modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados sin importar sus particularidades. En sistemas, aparecen isomorfismos, que nos hacen preguntarnos ¿Qué principios son comunes a los varios niveles de la organización y que pueden ser trasladados de un nivel al otro, y cuales son específicos, que su traslado conduzca a falacias peligrosas? ¿pueden las organizaciones ser consideradas como sistemas?

Bertalanffy afirma las nociones de totalidad, holismo, organismo, vienen a significar que debemos pensar en términos de sistemas de elementos con interacción mutua (1976, pág. 44). Dadas las características de las organizaciones, podemos hablar entonces, de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, entre otros. Las organizaciones no siempre están en equilibrio, sino que exhiben fluctuaciones cíclicas resultantes de la interacción entre sistemas. Es por ello, que las características constitutivas de las mismas son las que dependen de las relaciones que se dan dentro del complejo; para entender tales características tenemos, por tanto, que conocer no solo las partes sino las relaciones. Así, las características del complejo, comparadas con las de los elementos, aparecen como «nuevas» o «emergentes». Sin embargo, si conocemos el total de las partes contenidas en un sistema y la relación que hay entre ellas, el comportamiento del sistema es derivable a partir del comportamiento de las partes.

Bunge (2012, pág. 8) afirma que la finalidad última de la investigación teórica ya sea en filosofía, ciencia o matemática, es la construcción de sistemas, vale decir, de teorías. Más aun, estas teorías deber estar articuladas en sistemas en lugar de estar aisladas y, mucho menos, ser mutuamente incompatibles.

Los conceptos de subsistema, sistema y supersistema llevan implícita la idea de recursividad, por cuanto los subsistemas y los supersistemas son, además, sistemas. En este sentido, las propiedades generales de los tres elementos son semejantes y fácilmente se pueden encontrar o derivar analogías y homologías. Por ejemplo, los subsistemas de una empresa pueden ser sus



diferentes áreas funcionales y el supersistema puede ser la comunidad o la región en la cual desarrolla sus actividades, su entorno. Lo mismo sucede con el hombre como sistema, con sus órganos como subsistemas (o las células) y el grupo como supersistema. (Johansen Bertoglio, 1993, pág. 57).

La teoría general de los sistemas nos permite buscar principios aplicables a sistemas en general, sin importar su naturaleza, lo importante es definir claramente la composición del sistema, sus interacciones, la relación con el entorno, y si se plantea bien esto, encontraremos que existen modelos, principios y leyes que se pueden generalizar.

No hay que caer en el error cuando se intenta identificar los subsistemas de un sistema porque todas sus partes pueden no serlo. Para poder identificar claramente los subsistemas dentro de un sistema hay que tener en cuenta el principio de recursividad desarrollado por Beer (1994) lo que es aplicable al sistema lo es también para el super y el subsistema. En otras palabras, la viabilidad es un criterio para determinar si una parte es o no un subsistema, entendiendo por viabilidad la capacidad de supervivencia y adaptación de un sistema en un medio de cambio.

Stafford Beer define a los sistemas viables como aquellos capaces de adaptarse a las variaciones de un medio en cambio, cumpliendo tres características básicas:

1. Ser capaz de auto organizarse (es decir que su estructura se pueda modificar según las exigencias)
2. Ser capaz de auto controlarse (mantener sus principales variables dentro de los límites de la normalidad)
3. Poseer un cierto grado de autonomía (poseer la suficiente libertad para manejar sus recursos y mantener las variables dentro del área de normalidad)

Tomando la descripción más elemental de sistema, se enuncia al conjunto de sus partes y como estas influyen entre sí, utilizando el Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer.

Este pensamiento aborda la complejidad de las realidades, propone que esa complejidad no puede simplificarse, reducirse o analizarse. Ello conduce a concebir las interrelaciones entre las partes de un sistema de manera



exclusivamente lineal, cuando lo que se debe lograr es que se dejen intactas las interacciones internas y se proceda al estudio como un todo (Anzoategui, Chosco Diaz, & Szlechter, 2019, pág. 139). Sumado a la teoría desarrollada por Bertalanffy, los aportes de Stafford Beer nos dan un entendimiento del mundo organizacional y la posible solución de sus problemas, teniendo en cuenta las características propias de las organizaciones, como son las nociones de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, entre otras.

Como ejemplo de la aplicación de la teoría general de los sistemas a la sociedad humana, podemos citar el libro de Boulding intitulado *the organizational revolution*, en el cual, parte de un modelo general de la organización y enuncia leyes válidas para todas las organizaciones, como ser la ley de las dimensiones óptimas de las organizaciones: mientras más crece una organización, más se alarga el camino para la comunicación, lo cual actúa como factor limitante y no permite a la organización crecer más allá de ciertas dimensiones críticas.

Rigurosamente desarrollada, la teoría general de los sistemas habría de tener una naturaleza axiomática; esto es, a partir de la noción de «sistema» y un conjunto adecuado de axiomas se deducirían proposiciones que expresasen propiedades y principios de sistemas. (Bertalanffy, 1976, pág. 55)

Es necesario estudiar no solo partes y procesos aislado, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de estas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.

De ahí la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como las de totalidad, holismo, organismo, Gestalt, etc., que vienen a significar todas que en última instancia, debemos pensar en términos de sistemas de elementos en interacción mutua. (Bertalanffy, 1976, pág. 45)



Metodología

Análisis Organizacional. El Modelo De Sistema Viable

El modelo de sistema viable (MSV) fue creado por Stafford Beer a fines de la década de 1950 y es utilizado como una herramienta conceptual para entender las organizaciones desde una visión holística. Se utiliza también para rediseñar y gestionar el cambio. En el contexto actual, con desarrollos tecnológicos que imprimen velocidad a las decisiones, en el cual los cambios cada vez son más acelerados, los modelos de organización tradicionales van quedando obsoletos, se requiere de más cooperación y cohesión entre los sectores e integrantes de las organizaciones para enfrentar estos cambios. El modelo de sistema viable ofrece un marco para diseñar organizaciones flexibles y adaptables que equilibran lo externo y lo interno, el corto y el largo plazo. El modelo de sistema viable considera que los sistemas de la organización están compuestos por una serie de subsistemas cada uno con auto organización y características de autorregulación. Cada subsistema esta a su vez integrado por otros subsistemas adicionales y así hasta llegar al individuo.

Los sistemas, no importa el nivel, son autónomos. Poseen la capacidad de adaptarse al entorno y lidiar con la complejidad. Para que cada unidad autónoma (o sistema viable) funcione efectivamente debe tener cinco funciones sistémicas claves: implementación, coordinación, control, inteligencia y política. Hay que considerar que este modelo no puede utilizarse mecánicamente, es más que nada un marco de pensamiento que colabora en una gestión más eficaz.

Dado que este trabajo se centra en el diagnóstico y diseño organizacional para la creación de un modelo holístico de marketing, el modelo de sistema viable es una herramienta útil para este propósito, ya que nos permite analizar los mecanismos estructurales utilizados en la organización. Como se necesita un marco holístico para relacionar los procesos organizaciones con los procesos locales y globales, es que se considera al modelo de sistema viable como la herramienta de análisis adecuada. el modelo de sistema viable ofrece a través de un diagnóstico un marco para evaluar riesgos y mediante el diseño un marco

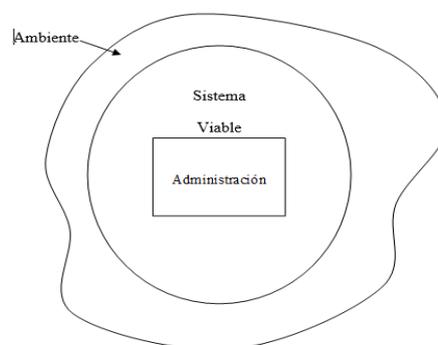
para mejorarlos se trata sobre todo de conectividad, de estructurar el sistema para facilitar el crecimiento de relaciones efectivas.

El modelo de sistema viable se trata de una forma de ver la realidad de una organización, pero también de cómo modelarla y hacer un rediseño que aumente su viabilidad, su autonomía y las haga más recursivas. La recursividad se refiere a la capacidad que un sistema tiene de responder ante las perturbaciones de su entorno transmitiéndolas a través de toda su estructura.

Una organización, constituida por un grupo de personas, surge cuando los integrantes producen una red de interacciones recurrentes. Es decir, que ese colectivo, tiene reglas y mecanismos de decisión, de interacción que producen acciones y decisiones. Esto define la identidad y estructura de la organización.

La estructura de una organización se suele interpretar como la jerarquía formal de relaciones basadas en funciones que cumplen las personas, y se suele mostrar en los típicos organigramas. En el modelo de sistema viable la estructura surge de formas estables de comunicación, o mecanismos, que permiten que las partes de una organización operen como un todo. Estas partes pueden ser los diversos roles que las personas adoptan en una organización y las unidades que forman, como equipos, departamentos, o unidades de negocios. La estructura se puede visualizar como una red de comunicaciones.

Figura 1. Modelo de Sistema Viable

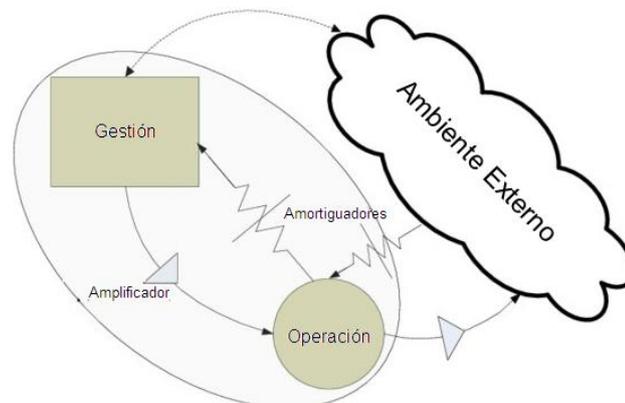


Fuente: elaboración propia

La figura 1 muestra un modelo hipotético de organización donde el centro es su área administrativa. Sin embargo, dentro de una organización es difícil conocer y controlar el entorno, no pueden dar por sentado que acciones van a

tomar los agentes ambientales, y mucho menos saber todo acerca del mundo en el que operan. Sin embargo, la organización debe ser viable en el entorno en el que opera, y la administración debe dar respuestas a los cambios del mismo, por lo que estas respuestas deben ser al menos iguales a lo que sucede en el entorno. Teniendo en cuenta que el entorno es variable en mucho mayor medida que las variaciones que se pueden producir en la organización, se puede afirmar que ambas variedades no pueden igualarse. Estos desajustes o diferencias se resuelven reconociendo que el ambiente externo es una parte del sistema y que la organización debe responder para adaptarse a esos cambios y mantener la viabilidad. Para que las interacciones entonces sean equilibradas, se debe contar con reductores (\rightsquigarrow) y amplificadores (\triangleright).

Figura 2. Modelo de interacción con el ambiente externo



Fuente: Modelo de Sistema Viable: principios básicos. Revista CyTA.

Estos desajustes se resuelven reconociendo el hecho de que, de toda la variedad ambiental, solo una parte es relevante para el sistema; a saber, esa parte que produce los disturbios a los que su organización tiene que responder para mantener la viabilidad. Tampoco es necesario para esto organización para hacer frente a toda esta variedad relevante, ya que los agentes del entorno pueden realizar gran parte de esta actividad para la organización.

En las décadas de los 80 y 90 se utilizaba un modelo de gestión de comando y control, que aun domina las practicas organizacionales. Las



organizaciones se mostraban como pirámides, con decisiones políticas tomadas en la parte superior y llevadas a cabo por los niveles inferiores. El modelo de sistema viable funciona de manera diferente, semejante a los sistemas biológicos. Cada componente mantiene su autonomía frente al entorno, pero contribuyendo al sistema viable más grande. La gran cantidad de actividades primarias realizadas por el colectivo, estructuradas en cualquier forma, definen la complejidad del desempeño de la organización. Producen sus productos y servicios.

Beer define cinco funciones que deben darse para que una organización sea viable. Espejo (2011) resume cada sistema de acuerdo a la naturaleza y el propósito de cada una de estas diferentes funciones sistémicas

Sistema 1. Operación: son las actividades primarias necesarias para producir los bienes o servicios. Estos están en el centro del modelo recursivo. Generalmente está constituido por un equipo de personas responsables de las tareas completas (por ejemplo, en un área de fabricación), aunque es igualmente aplicable a un solo individuo. En el caso de las asociaciones civiles son los responsables de brindar el servicio declarado como identidad de la organización. En este caso, es necesario tener en cuenta las actividades administrativas necesarias para que la organización funcione.

Sistema 2. Coordinación: existen subsistemas que coordinan interfaces de operaciones en unidades primarias. No debe confundirse con control, sino que es una coordinación por ajuste mutuo entre las funciones de apoyo y las unidades autónomas. Todas las unidades deben estar interconectadas. Según Espejo (2011) «Cuanto más fuertes sean estos enlaces laterales, que son de naturaleza tecnológica y humana, cuanto menos requisito para que la gerencia intente imponer control desde arriba y cuanto mayor sea el sentido de autonomía y empoderamiento experimentado por las actividades primarias subsumidas» más posibilidades de sinergia existirán. Este sistema se encarga de garantizar la armonía entre las partes del modelo para encaminar las actividades hacia las metas de la organización. Para ejemplificarlo en el caso de una asociación civil, serían, por ejemplo, los horarios de trabajo establecidos, la definición de tareas para cada integrante, entre otros.



Sistema 3. Control: el uso correcto del canal de comunicación puede disminuir considerablemente el requisito de control de supervisión. Se sugiere diseñar sistemas de administración por objetivos para un buen funcionamiento de las operaciones. Otro elemento importante que se utiliza como complemento para controlar es el canal de monitoreo. Este elemento sirve para monitorear que se ejecute correctamente, pero debe ser bien diseñado, esporádico y anticipado, para no socavar la confianza en la gestión de la unidad. Los interesados deben estar al tanto de estas verificaciones cruzadas y las auditorías deben comunicar un mensaje de cuidado a aquellos involucrados en las operaciones en cuestión, para evitar comportamientos defensivos.

Sistema 4. Estrategia y Planificación: este sistema está vinculado al desarrollo de la organización en el largo plazo. Diagnostica y planifica las actividades de la organización. Permite relacionar con el entorno, visualizando los cambios y adaptando las estrategias a futuro. Este sistema es fundamental para la adaptabilidad de la organización con el entorno, realiza la retroalimentación de las condiciones del mercado en donde se desarrolla, cambios, innovaciones y todo aquello que pueda ser relevante en un futuro para la organización.

Sistema 5. Política e identidad: este sistema se encarga de balancear lo interno con lo externo, el presente con el futuro, determina el rol de la organización y su identidad. Define normas y reglas. Actúa como agente de decisión frente a todas las actividades, tareas y control de información de mayor análisis e importancia para las demás áreas de la organización.

Finalmente, para entender este modelo hay que discutir la idea de recursividad. Esta idea se basa en que la estructura de todo el sistema se replica en cada una de sus partes. Es decir, cada subsistema debe ser en su misma esencia viable. Por ende, cada parte de una organización también podría llegar a ser estudiada de acuerdo con los mismos principios de la organización como tal.

Teniendo en cuenta lo definido en párrafos anteriores, el esquema de organización de una asociación civil, en el marco del modelo de sistema viable sería el siguiente:

El subsistema uno estaría integrado por los empleados y voluntarios de la asociación civil y los demás subsistemas recaerían en la comisión directiva de la

misma. Hay que tener en cuenta que la estructura organizacional de una asociación civil difiere sustancialmente de la de una empresa con fines de lucro. Si observamos su composición, la misma está definida de la siguiente manera:

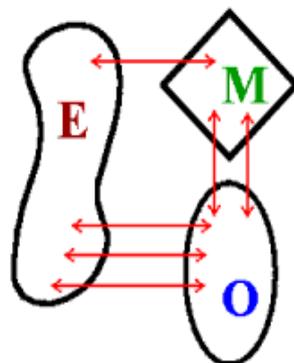
1. Una comisión directiva integrada como mínimo por 14 integrantes, que se elige periódicamente según dicte el estatuto de la misma y que puede variar en cada elección.

2. Empleados administrativos de la asociación civil

3. Voluntarios

Dada esta composición, observamos que los subsistemas 1 y 5 son los que definen el funcionamiento de la organización. Observando cómo funcionan las asociaciones civiles actualmente y teniendo en cuenta el modelo de sistema viable, y la necesidad de estas organizaciones de ser viables en el tiempo, se presentará como implementar el modelo en una asociación civil. Para esto se presentarán propuestas de marketing holístico que mejorarían sustancialmente la gestión de las organizaciones.

Figura 3. Modelo de sistema Viable



Fuente: Modelo de Sistema Viable. Revista CyTA.

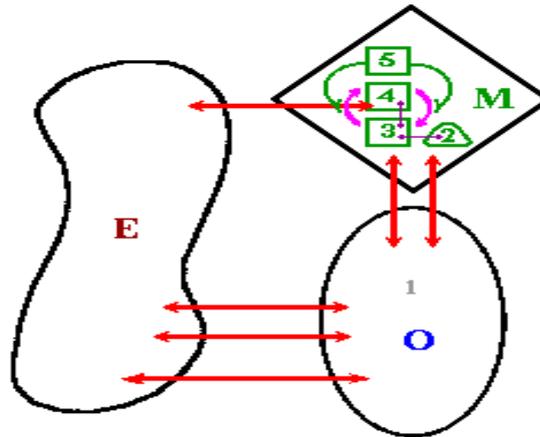
En la figura 3 se muestra el modelo general de un sistema viable, donde la O (Operaciones) constituyen las operaciones relevantes que se realizan dentro de la organización, estando estas dentro del sistema 1. La M (Metasistema) constituyen las actividades gerenciales o directivas necesarias para que la organización funcione correctamente, aquí encontraríamos los sistemas 2,3,4 y 5



y por último la E es el entorno que interactúa con la organización. Las flechas indican la interacción de cada sistema con los otros (cada flecha indicara distintos aspectos de la información, de las actividades, de los movimientos de personas o bienes, entre otros).

Tomando las asociaciones civiles, el sistema 1 estaría constituido por los empleados y voluntarios que realizan las actividades operativas de la organización. En el caso del sistema 5 es claro que lo constituyen los integrantes de la comisión directiva de la asociación civil ya que ellos toman las decisiones acerca de la asociación civil con la mayor honestidad y responsabilidad. Esta comisión debe reunirse cada mes para realizar un seguimiento de las actividades, observar la evolución y tomar decisiones sobre el futuro.

El modelo de sistema viable considera a la organización como un sistema completo que debe estar en equilibrio con su entorno. Este enfoque equilibrado de todo el sistema resuelve muchos de los dilemas con los que luchan los modelos tradicionales. ¿debemos centralizar o descentralizar? ¿delegar poder o concentrar en pocas personas? Estas cuestiones serán tratadas a medida que se construya el modelo de marketing holístico para la gestión de asociaciones civiles. En este caso, el diseño del metasistema (M) va a depender de las condiciones dentro de las operaciones (O) y ambos deben estar en equilibrio. A medida que el entorno (E) cambie, la organización debe responder. Esto, requerirá cambios en las operaciones (O) y en el metasistema (M) para equilibrar los cambios ambientales.

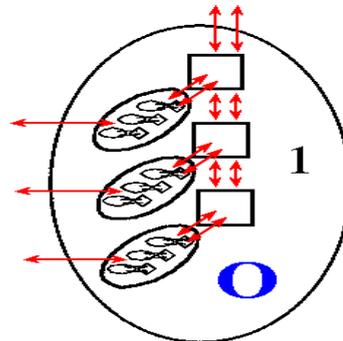
Figura 4. Modelo de sistema Viable. Los 5 subsistemas

Fuente: Modelo de Sistema Viable. Revista CyTA.

En la figura 4 podemos observar la ubicación de los 5 sistemas dentro del modelo. El sistema 1 en las operaciones, y los restantes en el metasistema. El sistema 4 interactúa con el entorno externo y los sistemas 2 y 3 con el entorno interno. El diagnóstico del modelo de sistema viable pensará la organización, en este caso las asociaciones civiles, en termino de estos cinco sistemas.

Para realizar el análisis se debe tener en cuenta que la Operación (O) se compone de sistemas viables más pequeños y está integrada en un sistema viable más grande. Todos anidados uno dentro del otro. La recursividad significa que, en todos los niveles, los mismos principios de organización *recurren* por lo que no interesa si se está analizando una pequeña organización o una economía global, siempre se aplican los mismos principios.

Figura 5. El Sistema 1 (Operación)

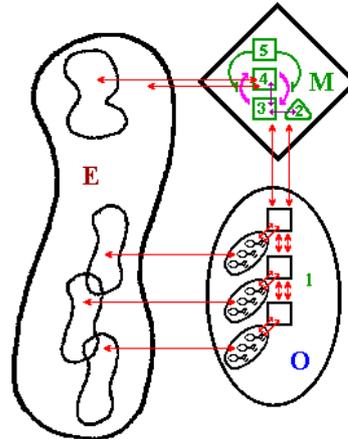


Fuente: Modelo de Sistema Viable. Revista CyTA.

Sintetizando, el modelo de sistema viable considera a la organización como un número de unidades operativas, y los sistemas necesarios para asegurar que sean coherentes, o trabajen juntos, como un todo integrado. Los tres elementos básicos son la *operación*, el *metasistema*, y el *medio ambiente*. Los tres están constantemente interactuando. La operación se llama sistema 1 y lleva a cabo las actividades principales de la organización. El metasistema está compuesto por los sistemas 2, 3, 4 y 5.

Los sistemas integrantes del metasistema se resumen de la siguiente manera:

- Sistema 2: resolución de conflictos, estabilidad
- Sistema 3: regulación interna, optimización y sinergia
- Sistema 4: adaptación, frente a un entorno cambiante, planificación
- Sistema 5: máxima autoridad, políticas, reglas básicas, identidad.

Figura 6. El modelo de sistema viable completo**Fuente: Modelo de Sistema Viable. Revista CyTA.**

Etkin manifiesta que para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sistema viable dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. Hablamos de autocontrol porque sus contenidos se van ajustando a las necesidades del sistema. Junto a ellos también operan dispositivos preventivos que fijan límites. El autocontrol hace que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites (2017, pág. 47).

CONCLUSION

El propósito de este trabajo fue contribuir al desarrollo de un modelo que permita mejorar la gestión y el desarrollo de las asociaciones civiles, basado en estrategias de marketing holísticas.

Para ello, se abordó el modelo de sistema viable dentro de una perspectiva holística de análisis organizacional en el entorno de instituciones hipotéticas, involucrando cinco sistemas: operación; coordinación; control; estrategia y planificación; y política e identidad.

En esta línea, se observa que existen algunos desajustes en el análisis ambiental, que se resuelven reconociendo que el entorno externo es parte del sistema y que la organización debe responder para adaptarse a estos cambios y mantener la viabilidad, y que la variedad ambiental es, solo una parte es



relevante para el sistema; es decir, aquella parte que produce perturbaciones a la que su organización debe responder para mantener la viabilidad.

Este estudio se limitó a analizar un escenario hipotético, y que puede servir como base de referencia para estudios empíricos sobre el modelo de Sistema en las organizaciones sociales.

BIBLIOGRAFIA

- Aguero, J. O. (2007). Teoría De La Administración: Un Campo Fragmentado Y Multifacético. *Visión de Futuro*, 7(1).
- Anzoategui, M., Chosco Diaz, C., & Szlechter, D. (2019). Las Perspectivas Sistemicas. La construccion del conocimiento sobre sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonizado: una propuesta de abordaje desde el sur. En D. Szlechter, *Teorías de las organizaciones* (págs. 121-165). Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Beer, S. (1947). *La ciencia de la dirección: la investigación operativa en la empresa*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Beer, S. (1994). *Decision and control. The meaning of operational research and management cybernetics*. UK: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Boulding, K. E. (1968). *The organizational revolution*. New York: Harper & Brothers.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Barcelona: Ariel.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. Mexico: Siglo veintiuno editores.
- Bunge, M. (2011). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Bunge, M. (2012). *Tratado de Filosofía. Ontología II. Un mundo de sistemas* (Vol. 4). Barcelona: Gedisa.
- Bunge, M. (2013). *La ciencia. Su método y su filosofía*. España: LAETOLI.
- Bunge, M. (2013). *Pseudociencia e ideología*. Mexico: Siglo XXI Editores.
- Burkún, M. E. (2008). Hacia una visión estratégica del país y del rol de la gestión pública. *Seminario ASAP*, (pág. 15 y 16). Rosario.
- Campetella, A., González Bombal, I., & Roitter, M. (1998). *Defining the Nonprofit Sector: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins University. Obtenido de <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3667>
- Ciano, M. (7 de 4 de 2020). *Aduba*. Obtenido de <https://www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL.pdf>
- Colina, M., & Rodriguez, Y. (2017). *Marketing Social para fundaciones y asociaciones no lucrativas*. Beau Bassin: Editorial Academica Española.
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 6-17.



- Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Drucker, P. (2004). *La administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Espejo, R. (2004). The footprint of complexity: The embodiment of social systems. *Kybernetes*, 29.
- Espejo, R., & Gill, A. (28 de 10 de 2011). *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations*. Obtenido de Research Gate: https://www.researchgate.net/publication/265740055_The_Viable_System_Model_as_a_Framework_for_Understanding_Organizations
- Etkin, J. (2015). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2017). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires : Granica.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Ferrater Mora, J. (1950). *Diccionario de Filosofía*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fidyka, L. (2004). Las organizaciones de la sociedad civil y su articulación. *II Congreso Nacional de Políticas Sociales*, (pág. 20). Mendoza.
- Galicia Osuna, D. (5 de 01 de 2020). *Filosofía Administrativa: La construcción de organizaciones desde constructos o artefactos sociales*. Obtenido de Premio de investigación en las disciplinas financiero - administrativa: <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/14.1.pdf>
- Humanos, M. d. (20 de 4 de 2020). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm>
- Johansen Bertoglio, O. (1993). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. Mexico: Limusa.
- Kliskberg, B. (1992). *El pensamiento organizativo*. Buenos Aires: Norma.
- Kotler, P., & Andreasen, A. (2003). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson. Prentice Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lilien, G. (1990). *Toma de decisiones en mercadotecnia. Un enfoque a la construcción de modelos*. Mexico D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. España: LID.
- Kuhn, T. S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Latorre Tapis, X. (2001). El marketing aplicado a las ONGD: coherencias e incoherencias en relación con la educación para el desarrollo. *Comunicar* 16, 103-114.
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones*. Barcelona: Paidós.



-
- Medina Macias, A., & Avila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 262-272.
- Ministerio de Desarrollo Social. (20 de 4 de 2020). *CENOC*. Obtenido de Radiografía de las OSC: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/radiografiadelasoscs>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2014). *Código Civil y Comercial de la Nación*. C.A.B.A: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146-162.
- Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M., & Saco Vazquez, M. (2011). Marketing de las causas sociales. En E. Raya Diez, *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pág. 192). España: Universidad de La Rioja.
- Perisse, M. C. (26 de 05 de 2020). La ciencia de la dirección: modelos cibernéticos. *CyTA*. Obtenido de *CyTA*: http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/ciencia_direccion/ciencia_direccion.htm#_Toc31121968
- Perisse, M. C. (2019). Modelo de Sistema Viable: principios básicos. *CyTA*. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/msv/viable_system_model_abstract.html
- Perisse, M. C. (2020). Empresa en crisis: intervención y tratamiento. *CyTa*. Obtenido de http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/empresa_en_crisis/empresa_en_crisis.html
- Puell Palacios, J. (2009). La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el tercer milenio*, 49-53.
- Reed, P., & Howe, V. (1999). *Defining and Classifying the Nonprofit Sector*. Toronto, Canada: Carleton University.
- Salamon, L., & Anheier, H. (27 de 3 de 2021). *Repositorio Digital CEDES*. Obtenido de *Defining the nonprofit sector*: Argentina: <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3667>
- Samino García, R., & Perez del Campo, E. (2009). *MEDICIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS NO LUCRATIVAS*. Madrid: Dykinson.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2010). *Manual de Metodología*. Buenos Aires: Prometeo.
- Scarano, E. (2017). La tesis de doctorado en administración. *Ciencias Administrativas*, 17-28.
- Scarano, E. (17 de 3 de 2021). *El Status de la Administración*. Obtenido de Facultad de Ciencias Economicas y Juridicas UNLPaM: http://webeco.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-ano/introduccion-al-conocimiento-cientifico-y-a-la-metodologia-de-la-investigacion/aportes-teoricos/Scarano_Eduardo_-_El_status_de_la_administracin.pdf
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (2011). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar.



El modelo de sistema viable como herramienta de análisis organizacional. Aplicación al marketing holístico en asociaciones civiles

Silvia Marisa, Rampello; Artur Angelo Ramos, Lamenha y Juedir Viana, Teixeira

- Sixth Framework programme. (2010). *Science, technology and civil society - Civil Society Organisations, actors in the European system of research and innovation*. CORDIS. Recuperado el 16 de 03 de 2021, de <https://cordis.europa.eu/project/id/44597/reporting/es>
- Szlechter, D. (2019). *Teorías de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones UNGS.
- Walker, J. (1991). *The Viable Systems Model. A guide for co-operatives and federations*. ICOM, CRU, CAG and Jon Walker.