



d-Vops Research Papers

Modelo Organizacional: ¿Por qué Beta es la alternativa?

El Dilema de Beta vs Alfa	3
Entendiendo las objeciones del CEO/accionista	3
Beneficios tangibles del modelo Beta (hablándole a un CEO)	3
a. Incremento de productividad real	3
b. Mejora en la velocidad de respuesta e innovación	4
c. Mejora de la rentabilidad y sostenibilidad	4
d. Alta resiliencia organizacional	4
e. Transformaciones posibles en algunos meses	4
Causas Raíz: ¿ X Y de Mc Gregor?	6
¿Y si la Teoría X no fuera una causa ni un síntoma, sino un patrón de valor estático?	6
Beta como enfoque humanista: bases y contrastes con Alpha	7
BASES DEL ENFOQUE HUMANISTA EN BETA	7
1. Las personas no son recursos, son agentes autónomos de valor	7
2. La organización debe adaptarse a las personas, no al revés	7
3. El trabajo es una fuente de sentido, no solo de ingreso	7
4. La ética y la estética del hacer importan	7
5. El propósito está al centro, no los indicadores	7
⚖️ CONTRASTE: BETA VS ALPHA	8
📄 REFERENCIAS Y PILARES	8
Conclusión	8

El Dilema de Beta vs Alfa

El dilema acerca de por qué Beta es una elección muy beneficiosa para todo el ecosistema de mercado y social es clave para cualquier conversación seria sobre transformación organizacional: ¿Cómo hablar de los beneficios de adoptar el modelo Beta a líderes y accionistas que creen que ya tienen un modelo “efectivo” —porque “el mercado lo acepta”— y que además temen perder control?

Vamos por partes.

Entendiendo las objeciones del CEO/accionista

Lo primero que hay que reconocer es que estas objeciones no son irracionales:

- “El modelo actual funciona”: La rentabilidad pasada se interpreta como validación.
- “El mercado lo valida”: Confunden la viabilidad con la vitalidad.
- “Esto suena a caos”: La descentralización se percibe como anarquía.
- “Podría perder el control”: El poder centralizado les da seguridad y visibilidad.

Pero estas creencias descansan en una visión estática del entorno y en la idea taylorista de que el rendimiento se produce por diseño central, control y previsión. Es justamente eso lo que Beta cuestiona.

Beneficios tangibles del modelo Beta (hablándole a un CEO)

Aquí algunos beneficios concretos y comunicables en lenguaje de negocio:

a. Incremento de productividad real

- Las organizaciones Beta utilizan hasta 3 veces más energía organizacional para crear valor externo respecto a las tayloristas (70% vs 20% de la energía total). El foco de las actividades es la creación de valor en la periferia, la fuente de sustentabilidad.
- ¿Cómo? El diseño celular reduce la burocracia, mejora los flujos de decisión y elimina cuellos de botella causados por estructuras funcionales.

b. Mejora en la velocidad de respuesta e innovación

- En mercados de alta dinámica, el centro pierde su capacidad de dirigir efectivamente. En Beta, la inteligencia y acción están distribuidas en la periferia, lo que permite actuar en tiempo real .
- Equipos alineados al mercado responden más rápido que estructuras orientadas al jefe o al plan.

c. Mejora de la rentabilidad y sostenibilidad

- Al eliminar sistemas como los contratos de desempeño fijos (budgeting, planificación anual, bonos por objetivos), se eliminan ineficiencias masivas y comportamientos disfuncionales .
- Se sustituye “control” por “preparación” (como un equipo de Fórmula 1 que entrena para responder, no para seguir un plan fijo).

d. Alta resiliencia organizacional

- Organizaciones diseñadas con principios Beta son más resilientes a entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), ya que pueden cambiar sin perder coherencia estructural .

e. Transformaciones posibles en algunos meses

- OpenSpace Beta permite realizar transformaciones organizacionales profundas en tan solo algunos meses, incluso en empresas grandes .
- Es decir, no hablamos de una utopía a 5 años, sino de resultados rápidos con bajo riesgo si se hace bien.

Reframing: Del miedo a la oportunidad

El miedo al “caos” suele surgir cuando se interpreta la descentralización como una pérdida de control. Pero:

- Beta no es ausencia de estructura: es diseño basado en principios vivos y en una lógica de red, no de jerarquía.

- La autoridad no desaparece: se distribuye funcionalmente. El “liderazgo de función” reemplaza al “liderazgo de posición” .
- Se gana control estructural y adaptativo en lugar de control ilusorio vía planificación.

¿Qué se pierde si no se cambia?

Este punto es crucial para un CEO o accionista:

- Se pierde capacidad de adaptación. Las empresas diseñadas bajo Alpha no pueden enfrentar mercados de alta dinámica sin deterioro interno.
- Se pierde rentabilidad futura. Porque los costos ocultos de Alpha (desmotivación, lentitud, mala calidad de decisión) erosionan progresivamente la competitividad.
- Se pierde talento. Las personas con más potencial se marchan o se desconectan en entornos tayloristas.

¿Cómo iniciar esta conversación sin resistencia?

Aquí algunas claves:

- Hablar desde el lenguaje de negocio: rentabilidad, adaptabilidad, velocidad, eficiencia estructural.
- Usar ejemplos, metáforas y analogías: Fórmula 1, red neuronal, sistemas vivos, superorganismos.
- No proponer un salto de fe: sino una evolución estructural que puede iniciarse con un piloto, un punto de apoyo, un encapsulamiento punta a punta (ej. Cell Structure Design en una unidad).
- Involucrarlos como sponsors de una evolución, no como “los que pierden poder”. Porque en Beta el poder se transforma, no desaparece. Ver las tres estructuras y los tipos de poder.

Causas Raíz: ¿ X Y de Mc Gregor?

¿Y si la Teoría X no fuera una causa ni un síntoma, sino un patrón de valor estático?

En base a una conversación con Niels Pflaeging sobre McGregor, nos quedamos reflexionando sobre un punto:

¿Qué lugar ocupa la Teoría X en nuestra comprensión de las organizaciones?

¿Es la causa raíz de los sistemas Alpha?

¿Es solo un síntoma?

Volví entonces a *Lila*, de Robert Pirsig, y encontré una pista potente. En su **Metafísica de la Calidad**, Pirsig propone que el mundo no está compuesto de cosas, sino de **patrones de valor**. Y que esos patrones se organizan en niveles: biológico, social, intelectual y dinámico.

Desde esta mirada, **la Teoría X sería un patrón de valor social estático**: un sistema de creencias que ayudó a estabilizar organizaciones durante siglos, basándose en la idea de que algunas personas deben ser dirigidas, motivadas o controladas porque, por naturaleza, no son confiables. Aristóteles ya lo había formulado: algunos nacen para mandar, otros para obedecer.

No es un “error” ni una patología organizacional. Es un sistema de valores que fue funcional... hasta que dejó de serlo.

Lo que McGregor hace —y esto lo vuelve radical— no es reemplazar la Teoría X por la Y, sino **interpelar nuestra imagen del ser humano**. Nos obliga a preguntarnos:

¿Qué creemos sobre las personas? ¿Y qué tipo de sistema diseñamos a partir de esa creencia?

Pirsig diría que ahí reside el verdadero punto de inflexión: **cambiar la calidad del valor que atribuimos a la autonomía, la cooperación, la madurez**, incluso al error y al conflicto. No se trata de cambiar estructuras, sino de **rediseñar nuestros filtros de calidad**. Aquello que consideramos “bueno”, “deseable”, “necesario”.

Entonces me pregunto:

¿Y si la transformación organizacional no empieza en la estructura ni en el liderazgo, sino en una transformación estética, ética y ontológica del valor?

Quizás lo que llamamos Beta, xAdEv o diseño adaptativo no sea otra cosa que eso: **una arquitectura para que emerja una nueva forma de juzgar lo bueno**.

Beta como enfoque humanista: bases y contrastes con Alpha

BASES DEL ENFOQUE HUMANISTA EN BETA

1. Las personas no son recursos, son agentes autónomos de valor

Beta parte de la premisa de que las personas tienen capacidad de agencia, discernimiento y motivación intrínseca. En vez de ser dirigidas, deben ser empoderadas a través de autonomía, contexto y conexión con el propósito.

- Inspiración: Douglas McGregor (Teoría Y), Mary Parker Follett (liderazgo funcional, autoridad como proceso relacional).

2. La organización debe adaptarse a las personas, no al revés

El diseño organizacional no busca domesticar el comportamiento humano, sino liberar su potencial en estructuras donde pensar y hacer estén integrados. Las células de Beta están hechas para seres humanos complejos, no para engranajes obedientes.

- Inspiración: Cell Structure Design y la crítica al diseño taylorista.

3. El trabajo es una fuente de sentido, no solo de ingreso

Se parte del supuesto de que el trabajo puede y debe ser una experiencia de realización, aprendizaje y contribución colectiva. No se "motiva" a las personas con incentivos: se diseñan contextos donde el buen trabajo sea posible y deseable.

- Inspiración: Abraham Maslow, Carl Rogers, Alfie Kohn, psicología humanista aplicada a organizaciones.

4. La ética y la estética del hacer importan

La Calidad no es solo un estándar técnico, sino una experiencia profunda y compartida. Diseñar para la calidad (en Beta) es diseñar para que los equipos puedan vivir un trabajo bueno, bello y verdadero.

- Inspiración: Robert Pirsig — "Zen y el arte del mantenimiento de la motocicleta".

5. El propósito está al centro, no los indicadores

En Beta, se orienta a los equipos hacia un propósito vivo (mercado-cliente-realidad) y no hacia metas impuestas. Se reemplazan las métricas fijas por objetivos relativos y adaptativos, que dan contexto pero no control.

- Inspiración: Modelos de performance relativa y pensamiento sistémico.

CONTRASTE: BETA VS ALPHA

Beta (Humanista)	Alpha (Mecanicista)
Personas como agentes autónomos	Personas como recursos que deben ser controlados
El trabajo como fuente de sentido y conexión	El trabajo como medio para producir valor económico
Liderazgo distribuido y funcional	Liderazgo jerárquico y posicional
Coherencia basada en propósito compartido	Coherencia basada en reglas, control y objetivos impuestos
Diseño adaptativo, aprendizaje continuo	Diseño predictivo, planificación y control central
Ética del sistema: cultivar condiciones	Ética individual: corregir desviaciones

REFERENCIAS Y PILARES

- Mary Parker Follett: autoridad como integración, no imposición.
 - Douglas McGregor: Teoría Y, abolición del control externo.
 - Robert Pirsig: la calidad como eje organizador de la vida y el trabajo.
 - BetaCodex: rediseño sistémico centrado en las personas.
 - xAdEv: experimentación distribuida basada en propósito y autonomía contextual.
-

Conclusión

Beta no es simplemente una alternativa técnica al management tradicional. Es una ruptura epistémica y ética: una forma profundamente diferente de concebir el trabajo, el liderazgo y el diseño organizacional, que pone a la persona (y no al sistema) como punto de partida.