



d-Vops Research Papers

# *Transparencia y Salarios en Beta*

<b>Por qué Transparencia</b>	<b>3</b>
1. Base teórica y filosófica	3
2. ¿Qué significa “transparencia” en una organización Beta?	3
3. Cómo se manifiesta en la práctica	4
<b>Referencia en el BetaCodex</b>	<b>5</b>
§3 – Transparencia radical. Acceso compartido a la realidad, no filtros jerárquicos	5
<b>Un modo de abordaje: Olas de Transparencia</b>	<b>8</b>
Nota sobre el salario como "precio de mercado"	8
Ola 1 – Visibilidad estructural	8
Ola 2 – Transparencia de principios + peer review	9
Ola 3 – Transparencia radical controlada por el equipo	9
Ola 4 – Salarialidad emergente y contextualizada	9
<b>Claves para navegar las olas</b>	<b>9</b>
<b>Referencias</b>	<b>11</b>
Fuente principal:	11
<b>¿Qué es Haier y qué es Rendanheyi?</b>	<b>12</b>
<b>¿Cómo se conectan esto con la transparencia salarial?</b>	<b>12</b>
1. No hay jerarquías salariales tradicionales	12
2. Los salarios son decididos por el equipo y su ecosistema	12
3. Los contratos son dinámicos	13
<b>Zhang Ruimin sobre salarios:</b>	<b>13</b>

# Por qué Transparencia

**Transparencia**, en el marco del BetaCodex, no es un valor decorativo ni un imperativo moral, sino una **condición estructural necesaria** para la autonomía, la autoorganización y la generación de valor en contextos de alta complejidad.

## 1. Base teórica y filosófica

La transparencia se fundamenta en varios pilares interconectados:

- **Teoría Y (McGregor)**: parte de la premisa de que las personas son intrínsecamente responsables, capaces de aprender y generar valor si el entorno se los permite .
- **Org Physics (Pflaeging & Hermann)**: para que la *estructura de creación de valor* (leadership of function) funcione, se requiere que quienes están cerca del cliente o del problema tengan acceso al *conocimiento relevante en tiempo real*, sin filtros jerárquicos ni distorsión por control .
- **Mary Parker Follett**: promovía la autoridad funcional y la *co-creación de sentido*, lo cual exige contextos de alta visibilidad mutua .
- **xAdEv**: opera sobre la hipótesis de que la toma de decisiones distribuida requiere transparencia de contexto, propósito y resultados para facilitar el aprendizaje colectivo.

## 2. ¿Qué significa “transparencia” en una organización Beta?

No se refiere a publicar KPIs o memorandos. Se manifiesta como:

- **Acceso simétrico a la información**: Todos los miembros del sistema tienen derecho y capacidad de ver lo que afecta su trabajo y decisiones. Ej.: márgenes, costos, feedback de clientes, reglas, criterios de priorización.
- **Desocultamiento de lo estructural**: Visibilizar el diseño organizativo, las cadenas de valor reales, y cómo fluye (o no) la toma de decisiones.
- **Claridad de propósito**: Las células deben poder ver y entender hacia dónde están apuntando colectivamente y por qué.
- **Visibilidad de los efectos**: Saber qué genera valor y qué no. Por ejemplo, los modelos de rendimiento relativos hacen visible la contribución contextual, en vez de ocultarla tras metas fijas arbitrarias .

### 3. Cómo se manifiesta en la práctica

- **Estructuras abiertas**, no compartimentadas: Cell Structure Design reemplaza jerarquías y silos por células con claridad sobre su esfera de acción, propósito y entorno
- **Reuniones en formato Open Space** o estructuras similares para compartir aprendizajes, tensiones y propuestas de manera distribuida .
- **Eliminación de metas de rendimiento fijas** y adopción de metas relativas, lo cual exige conversar constantemente sobre desempeño, contexto y valor generado .
- **Uso de invitación en vez de imposición**: Lo que implica una actitud de respeto al criterio del otro, lo cual sólo es viable si los criterios son visibles (transparencia) .

### 4. ¿Por qué es necesaria?

Porque sin transparencia no hay simetría, y sin simetría no puede haber autonomía real.  
Y sin autonomía, el diseño Beta no funciona: se revierte a Alpha.

Cuando el centro pierde su superioridad de información (como muestra [Wohland](#)), **la única forma de resolver problemas en mercados dinámicos es distribuyendo inteligencia**, lo que exige transparencia radical .

### 5. Pregunta para el sponsor

¿Cómo se manifiesta hoy la transparencia (o su ausencia) en tu organización?

¿Quiénes tienen acceso a qué datos y con qué propósito?

## Referencia en el BetaCodex

La ley del BetaCodex **más directamente relacionada con el principio de transparencia** es la:

### **§3 – Transparencia radical. Acceso compartido a la realidad, no filtros jerárquicos**

Esta ley sostiene que, en una organización Beta, **la transparencia no es una opción** sino una necesidad estructural para el funcionamiento en contextos complejos. Lo que se promueve es un acceso simétrico a la información relevante, para todos los miembros, sin necesidad de “filtrado” o autorización desde niveles jerárquicos superiores.

#### **En contraste:**

- En **Alpha**, la información fluye por canales verticales, mediada por jerarquías.
- En **Beta**, el acceso a la realidad del negocio, del cliente y del sistema se considera un derecho y una condición de posibilidad para la autoorganización y el aprendizaje distribuido.

#### **Algunos aspectos clave de esta ley:**

- **No se trata de “comunicación interna”** o transparencia en sentido moral, sino de *acceso operacional a la realidad del entorno y del sistema organizacional*.
- Está estrechamente vinculada con otras leyes, como:
  - **§1 Autonomía del equipo**
  - **§2 Federalización (células en red)**
  - **§9 Principios antes que reglas**
  - **§10 Rendimiento relativo, no metas fijas**

...porque **sin transparencia, ninguna de estas condiciones puede sostenerse.**

## Cita del documento “Las leyes de BetaCodex”:

*“Trabajar el contexto y cultivar principios – confiar en que las personas pueden sacar conclusiones y tomar decisiones inteligentes, basadas en principios” .*

Eso solo es posible si tienen **acceso al contexto completo**, es decir, si hay transparencia radical.

La **transparencia radical** del BetaCodex no implica automáticamente que *todos los salarios deben ser abiertos*, pero sí **implica que no hay tabúes organizacionales sobre la información relevante para la cooperación, la toma de decisiones y la justicia interna.**

## Entonces, ¿deben los salarios ser abiertos?

**Depende del contexto**, pero en un sistema Beta coherente, **sí es legítimo y muchas veces funcional que los salarios sean públicos**. Sin embargo, lo crucial no es la “apertura total” per se, sino:

- que la **lógica de asignación salarial sea comprensible, justa y discutible** (criterios claros, no opacos);
- que **no existan asimetrías de poder basadas en el acceso a esa información**;
- que **los equipos puedan tomar decisiones informadas sobre valor, contribución y reconocimiento**.

## ¿Qué dice BetaCodex al respecto?

Aunque no lo explicita en términos de “salarios abiertos”, la **Ley §3 de Transparencia radical** se relaciona estrechamente con este tema. Como complemento, también lo aborda la ley:

- **§10 – Contratos de rendimiento relativos, no metas fijas**: que implica eliminar sistemas de evaluación y recompensa opacos o manipulables, como los bonos y rangos salariales basados en política y negociación oculta .

## ¿Qué hacen las organizaciones Beta reales?

Muchas organizaciones en transición o ya en lógica Beta (como **Haier**, **Buffer**, **Semco**, **Morning Star**, entre otras) han optado por distintos grados de **transparencia salarial**:

- Algunas hacen **públicas todas las cifras**, incluyendo ingresos, gastos y sueldos.
- Otras definen **bandas abiertas y estructuras claras**, con fórmulas que cualquiera puede revisar.
- Algunas empoderan a los **propios equipos para definir y revisar los salarios internamente** (con reglas acordadas colectivamente).

## Pirsig diría...

“La calidad emerge cuando la información no está bloqueada por el miedo o por estructuras que premian la obediencia en lugar del discernimiento.”

## ¿Entonces es “mandatorio”?

No en el sentido de “una regla universal”, pero sí en el sentido de que **una organización coherente con Beta no puede sostener estructuras salariales que sean opacas, arbitrarias o dependientes de jerarquía**.

Si abrir los salarios es disfuncional en cierto contexto, **entonces al menos debe abrirse el razonamiento y los mecanismos de decisión**. Y eso ya es una forma de transparencia radical.

## Un modo de abordaje: Olas de Transparencia

### **Nota sobre el salario como "precio de mercado"**

El salario suele describirse como un "precio de mercado". Sin embargo, esta afirmación es engañosa. A diferencia de los bienes intercambiados en mercados con competencia perfecta, el trabajo está profundamente condicionado por factores institucionales, jerárquicos, sociales, culturales y estructurales. En el enfoque Beta, el salario no es un precio en sentido técnico, sino un acuerdo contextual que refleja valores, aprendizajes, propósitos y relaciones organizacionales. Puede tomar como referencia el mercado, pero no puede reducirse a él. No es el resultado automático de la oferta y demanda, sino una expresión de la calidad percibida y de decisiones estructurales que deben poder ser comprendidas y discutidas colectivamente.

Estas olas no son fases cronológicas ni "niveles de madurez", sino experimentos adaptativos que responden a grados de preparación cultural y estructural. Cada una habilita la siguiente, pero pueden convivir.

Pueden unirse, dividirse, repensarse, no se debe tomar como un camino fijo.

### **Ola 0 – Opacidad jerárquica (Alpha puro)**

#### **Situación de partida:**

- Salarios definidos por jerarquía en base a mercado, antigüedad o evaluaciones subjetivas.
- Nadie conoce el sueldo de nadie (salvo RR.HH.).
- Decisiones cargadas de arbitrariedad y negociación política.

**Riesgo:** desconfianza, rumorología, inequidad estructural.

### **Ola 1 – Visibilidad estructural**

#### **Primer experimento Beta sin abrir datos personales:**

- Se transparentan bandas salariales (rango mínimo/máximo por rol o contribución).
- Se explica el modelo de decisión: criterios, actores y reglas.
- Se publica el presupuesto total de salarios y su distribución general.
- Es conveniente respetar las particularidades regionales: si hay equipos distribuidos en distintos países o jurisdicciones, se contemplan los marcos legales, sindicales y condiciones de vida locales para evitar comparaciones inadecuadas o injustas.

**Beneficio:** instala conversación sobre justicia, lógica y propósito.

## Ola 2 – Transparencia de principios + peer review

### Abrimos las reglas, no necesariamente los montos:

- Se definen principios colectivos para asignar y revisar salarios: impacto, aprendizaje, responsabilidad.
- Se implementan mecanismos participativos: revisión entre pares, círculos o roles.
- Se habilita compartir salarios de forma voluntaria.

**Efecto:** se democratiza el poder simbólico asociado a la información.

## Ola 3 – Transparencia radical controlada por el equipo

### Todos los salarios son visibles dentro del sistema:

- Transparencia completa de montos, criterios y decisiones.
- Los equipos co-definen salarios bajo límites y principios comunes.
- Se cultivan espacios de aprendizaje sobre equidad, sesgos y decisiones difíciles.

**Claves:** confianza estructural, contención ante conflicto.

## Ola 4 – Salarialidad emergente y contextualizada

### Modelo vivo, distribuido y altamente adaptativo:

- Salarios emergen del contexto: misiones, ciclos, roles asumidos.
- Sin categorías fijas ni bandas predefinidas.
- Los equipos asignan el presupuesto salarial y lo distribuyen.
- La conversación sobre el valor generado es continua.

**Inspiración:** Haier ([Rendanheiyi](#)), principios xAdEv.

## Claves para navegar las olas

Dimensión	Pregunta guía
Confianza estructural	¿Las personas se sienten seguras para hablar de esto sin represalias?

<b>Capacidad conversacional</b>	¿Hay espacio para conversaciones incómodas, pero necesarias?
<b>Autonomía práctica</b>	¿Quién decide hoy? ¿Podemos distribuir esa capacidad sin perder equidad?
<b>Visibilidad de valor</b>	¿Cómo definimos y percibimos el valor de una contribución?

## Referencias

La referencia proviene del pensamiento de **Peter Kruse y Klaus-Peter Wohland**, quienes desarrollaron el concepto de “**sistemas inteligentes en contextos de alta complejidad**”, especialmente en relación con la pérdida de ventaja estructural del “centro” (o jerarquía) en organizaciones tradicionales.

### Fuente principal:

**Klaus-Peter Wohland & Ernst von Glasersfeld (con Peter Kruse)**

„Denkwerkzeuge für Höchstleister“

(“Herramientas de pensamiento para alto rendimiento”)

Publicación original en alemán. Ediciones posteriores en colaboración con la consultora “Red42” y materiales asociados al BetaCodex Network.

### Idea clave (resumida):

**Cuando el entorno se vuelve altamente dinámico**, el centro organizacional (la jerarquía tradicional) **pierde su ventaja informacional**, ya que:

- La complejidad es distribuida.
- La información relevante se genera en los bordes (en interacción con el cliente, mercado, entorno).

Por lo tanto, **la única manera de sostener la capacidad de respuesta es distribuyendo inteligencia organizacional**, es decir: devolviendo la autonomía a los nodos que están en contacto con el problema.

Este principio está íntimamente ligado con los fundamentos del modelo BetaCodex, y es uno de los **puntos de inflexión epistemológicos** que justifican la necesidad de transparencia radical y diseño no jerárquico.

### Algunas frases típicas de Wohland:

- “El centro ya no sabe más que los bordes.”
- “La jerarquía produce robustez en contextos estables, pero produce fragilidad en entornos dinámicos.”
- “La organización necesita volverse un sistema inteligente: uno que aprenda distribuido, en tiempo real, sin esperar instrucciones del centro.”

## En materiales de BetaCodex:

Este concepto está sintetizado y traducido (implícita o explícitamente) en:

- “Organize for Complexity” de Niels Pflaeging
- “Org Physics Explained” y “Las leyes de BetaCodex”, donde se dice que la jerarquía ya no puede asumir la complejidad actual y debe ser reemplazada por una red autoorganizada

## ¿Qué es Haier y qué es Rendanheyi?

- **Haier Group**: fabricante chino de electrodomésticos, con más de 80.000 empleados a nivel global.
- **Rendanheyi** (人单合一): modelo organizacional desarrollado por su CEO **Zhang Ruimin**, significa literalmente:

*“Integración entre el usuario (Ren) y la propuesta de valor (Dan)”.*

No es un modelo de salarios, sino un **modelo de diseño organizacional radicalmente descentralizado**, en el que el **valor creado para el cliente define la existencia, rol y retribución de cada célula (Micro-Enterprise Unit)**.

## ¿Cómo se conectan esto con la transparencia salarial?

### 1. No hay jerarquías salariales tradicionales

- No existen cargos fijos ni escalas automáticas de sueldo.
- Cada célula (MEU) es autónoma y responsable de su propio presupuesto, ingresos y distribución de beneficios.

### 2. Los salarios son decididos por el equipo y su ecosistema

- Las personas se “autocontratan” a misiones y roles dentro de células con lógica emprendedora.
- La retribución está directamente ligada al éxito de la célula en el mercado.

- El valor de contribución y la compensación están radicalmente contextualizados.

### 3. Los contratos son dinámicos

- Las personas cambian de roles y células fluidamente, según sus capacidades y el valor que puedan aportar.
- Hay mecanismos de auto-selección y co-diseño de retribuciones.

## Zhang Ruimin sobre salarios:

“Los empleados no son engranajes de una máquina; son emprendedores que crean valor para el usuario. Su ingreso debe reflejar ese valor.”

## Fuentes recomendadas:

- **Gary Hamel & Michele Zanini**, en *“Humanocracy”*, dedican un capítulo completo a Haier.
- **Haier Model Institute (China)**: <https://rendanheyi.haier.com/>
- Artículos de **Simone Cicero**, **Corporate Rebels**, **Niels Pflaeging** y casos BetaCodex.

## En resumen:

Rendanheyi representa un **entorno post-organizacional**, donde:

- La estructura es una red de células emprendedoras.
- El “salario” como entidad fija desaparece.
- El ingreso se convierte en una expresión emergente del valor entregado, acordado en ecosistemas, no en estructuras de mando.