



d-Vops Research Papers

Y antes de Beta ¿Qué?

¿Qué es la “dinámica del mercado” según Wohland?	2
Antes: “Sistema de producción estable”	2
El sistema de conocimiento como única respuesta viable	3
Implicancias para el diseño organizacional	3
Conexión con BetaCodex y xAdEv	3
¿Cuándo nacen estas investigaciones y conceptos?	5
Origen y contexto	5
Autores principales	5
Influencias clave	5
Cibernética de segundo orden	5
Niklas Luhmann	6
Teoría de la complejidad (Morin, Maturana, Varela)	6
Agilidad organizacional temprana (antes de “Agile” como método)	6
Conceptos centrales en sus textos	6
Relación con BetaCodex y Beyond Budgeting	6
¿Dónde leer más?	7
¿La aproximación de cibernética, tiene contacto de alguna manera comprobable con Stafford Beer?	8
Convergencias clave entre Beer y Wohland	9
Textos donde se cruzan	9
¿Por qué en las Américas o resto de Europa, o en el management tradicional occidental no se incorporaron estos conceptos?	11
2. El modelo económico del management	11
3. Educación ejecutiva y escuelas de negocio	12
4. Resistencia cultural al no-control	12
5. Falta de traducción y apropiación local	12
En resumen: ¿por qué no se incorporaron?	13
Libros y publicaciones clave	14
1. Komplexitätsmanagement – Wie Unternehmen aus der Komplexitätsfalle finden	14
5. BetaCodex Papers & Whitepapers (2004–2023)	15
Recursos en línea	15
Sitios oficiales y bibliografía digital:	15

La perspectiva de **Wohland y Klaus Henning** sobre la dinámica del mercado es una de las más influyentes para comprender por qué las organizaciones deben rediseñarse si quieren ser viables en entornos complejos. Esta mirada es la base epistemológica de muchos principios del BetaCodex y también del enfoque **xAdEv**.

¿Qué es la “dinámica del mercado” según Wohland?

Wohland y Henning, en sus trabajos sobre *Systemkompetenz* y *Komplexitätsmanagement*, proponen que el mercado ha cambiado de forma irreversible, y que ese cambio **no es gradual**, sino un **cambio de fase**: de un mundo **complicado** (predecible) a uno **complejo** (impredicible).

Antes: “Sistema de producción estable”

En el pasado:

- La **tasa de cambio** del entorno era baja.
- Las organizaciones podían planificar a largo plazo.
- El **conocimiento sobre el mercado** era estable.
- El valor se generaba optimizando estructuras internas: eficiencia, escalabilidad, control.

Este modelo lo llaman “**regulador estructural**”, porque se basa en estructuras fijas que regulan el comportamiento.

Ahora: “Mercado de alta dinámica”

Desde fines del siglo XX, vivimos en un **mercado altamente dinámico**, definido por:

- Alta incertidumbre y velocidad de cambio.
- Imposibilidad de prever eventos futuros con fiabilidad.
- Cambios en los patrones de consumo, competencia, tecnología.
- Las estructuras jerárquicas **no pueden adaptarse a la velocidad del entorno**.

En este entorno, ya no sirve tener estructuras que “**regulen**”, sino que necesitamos organizaciones capaces de “**reaccionar**” e **interpretar**: lo que Wohland llama un “**sistema de conocimiento**” (*Wissenssystem*).

El sistema de conocimiento como única respuesta viable

Un sistema de conocimiento es una organización diseñada para:

- **Interpretar señales débiles** del entorno (no solo cumplir con tareas).
- **Aprender colectivamente** en tiempo real.
- **Decidir localmente**, cerca del punto de contacto con el mercado.
- Tener una estructura flexible, con equipos que puedan adaptarse sin autorización jerárquica previa.

Esto **no se puede gestionar**, solo **diseñar y cultivar**. Wohland afirma:

“En la alta dinámica del mercado, el conocimiento no puede ser planificado; solo puede emerger.”

Implicancias para el diseño organizacional

Según Wohland, si seguimos con lógica de *command and control*:

- **El tiempo de respuesta será siempre demasiado lento.**
- **El conocimiento estará donde no se toman decisiones.**
- Las organizaciones quedarán fuera del juego del mercado.

Conexión con BetaCodex y xAdEv

Esta tesis se traduce directamente en:

- La eliminación de *objetivos fijos* y presupuestos (porque son ilusiones de control).

- La adopción de **estructuras en red** orientadas al valor.
- La necesidad de **equipos autónomos** y modelos de **aprendizaje distribuido**.
- El rechazo del cambio como “proyecto” → todo cambio es constante (ver *Change-as-Flipping*).

¿Cuándo nacen estas investigaciones y conceptos?

La teoría de **Wohland y Henning** sobre la *dinámica del mercado* y los *sistemas de conocimiento* se desarrolla principalmente entre **fines de los 90** y los **años 2000**, en el contexto del trabajo de consultoría e investigación en Alemania sobre la viabilidad organizacional en entornos de alta complejidad. Aunque no es muy conocida en el mundo anglosajón, ha sido influyente en movimientos como **BetaCodex**, y ha dialogado profundamente con la **cibernética organizacional** y la **teoría de sistemas sociales**.

Origen y contexto

* Autores principales

- **Reinhard K. Sprenger** – impulsó ideas relacionadas con autonomía y desburocratización.
- **Dr. Klaus Henning** – experto en sistemas complejos y cibernética en RWTH Aachen.
- **Ralf D. (Rudi) Wohland** – físico, consultor y pensador sistémico. Junto con Henning, elaboraron el marco de lo que llaman **Systemkompetenz** (*competencia sistémica*).

Su obra más citada es:

- „**Komplexitätsmanagement: Wie Unternehmen aus der Komplexitätsfalle finden**“

(Gestión de la complejidad: cómo las empresas pueden salir de la trampa de la complejidad)

→ Publicado por Henning y Wohland en varias versiones entre 2000 y 2010.

Influencias clave

Este enfoque toma elementos de:

◆ Cibernética de segundo orden

- Heinz von Foerster, Stafford Beer.
- La noción de que **la organización no puede controlar su entorno, solo interactuar con él**.

- Fundamento de la idea del *sistema de conocimiento* que “se forma a sí mismo”.

◆ Niklas Luhmann

- En particular, su teoría de **sistemas sociales auto-referenciales**.
- Se refleja en la visión de que el conocimiento útil para la acción **no puede ser delegado ni centralizado**, debe generarse localmente.

◆ Teoría de la complejidad (Morin, Maturana, Varela)

- El entorno no es simplemente “caótico”, sino **no determinista**, y las organizaciones deben adaptarse **estructuralmente**, no solo operacionalmente.

◆ Agilidad organizacional temprana (antes de “Agile” como método)

- Vínculos con ideas de aprendizaje organizacional de Argyris y Schön.
- Diálogo con Peter Senge (aunque Wohland critica la ingenuidad de los modelos centrados en “visión compartida”).

Conceptos centrales en sus textos

- **“Systemstrukturkompetenz”** → La capacidad de una organización de diseñarse para operar en lo complejo.
- **“Regelungsstruktur”** → Sistema estructurado para el control (modelo Alfa).
- **“Wissenssystem”** → Sistema diseñado para generar conocimiento útil en el momento justo (modelo Beta).
- **“Nichtwissen organisieren”** → La capacidad de operar sin saber, con estructuras que aprenden.

Relación con BetaCodex y Beyond Budgeting

- **Niels Pflaeging** conoció estas ideas durante sus años en Alemania y las integró fuertemente en BetaCodex.

- El principio de que “**no se puede gestionar la complejidad, solo diseñar estructuras para convivir con ella**” proviene directamente de Wohland.

¿Dónde leer más?

- **Libro (en alemán):**

Komplexitätsmanagement – Wie Unternehmen aus der Komplexitätsfalle finden,
Henning & Wohland

- **Traducciones parciales y explicaciones:**

En documentos del BetaCodex, especialmente los de Niels Pflaeging y Silke Hermann.

¿La aproximación de cibernética, tiene contacto de alguna manera comprobable con Stafford Beer?

La relación entre la obra de **Wohland & Henning** y la **cibernética organizacional de Stafford Beer** no está formalmente documentada como una filiación directa, pero sí hay **una conexión conceptual profunda y estructural**, reconocida en intercambios dentro de comunidades académicas alemanas y en la influencia indirecta que la **cibernética de segundo orden** ha tenido sobre ambos marcos.

Vamos por partes para precisar:

¿Tuvo Wohland contacto directo con Stafford Beer?

No hay evidencia pública de un **contacto personal o correspondencia directa** entre **Wohland y Beer**. Beer falleció en 2002, cuando la obra de Wohland estaba emergiendo en círculos empresariales alemanes, pero ya llevaba años en desarrollo. Sin embargo:

- Wohland **cita y reconoce conceptos cibernéticos**, especialmente la distinción entre regulación estructural vs. aprendizaje.
- Su teoría del “**sistema de conocimiento**” (*Wissenssystem*) puede leerse como una evolución pragmática del **Sistema Viable (Viable System Model, VSM)** de Beer.
- En conferencias y materiales de difusión del entorno BetaCodex, sí se hace mención de **la deuda conceptual con la cibernética organizacional**, aunque no siempre explícita a Beer.

Convergencias clave entre Beer y Wohland

Concepto	Stafford Beer (VSM)	Wohland & Henning
Viabilidad organizacional	Sistema Viable: autonomía local + metacontrol	Sistema de Conocimiento: autoaprendizaje distribuido
Regulación en complejidad	Homeostasis distribuida, recursividad	Reacción contextual, "kompetenz" estructural
Enfoque de diseño	Diseñar la estructura para permitir autonomía y adaptación	Estructurar la organización para operar sin conocer todo
Epistemología	Cibernética de segundo orden	Teoría de sistemas sociales + cibernética de segundo orden
Relación con entorno	El entorno no puede ser controlado, solo interpretado	El entorno es complejo → solo se puede convivir con él

Textos donde se cruzan

- En el libro **Komplexitätsmanagement** de Henning & Wohland (ediciones de los 2000), se habla de **autonomía local**, **meta-niveles de interpretación**, y **estructura recursiva**, todos temas centrales en el **VSM** de Beer.
- En las obras de **Niels Pflaeging**, se reconoce a Beer como uno de los **precursores del pensamiento Beta**, en especial por sus críticas al management tradicional y su enfoque sistémico.
- El enfoque **xAdEv** toma directamente la idea de **intervención sistémica distribuida** (muy alineada con lo que Beer llamaría *recursividad autónoma*).

Conclusión


No hay evidencia de una “escuela Wohland-Beer”, pero sí una clara **compatibilidad conceptual**, y en varios sentidos, Wohland puede verse como alguien que “**traducía**” la **cibernética de Beer** al lenguaje de la transformación organizacional práctica post-2000. Su aporte fue especialmente potente para Alemania y el mundo de la consultoría sistémica.

¿Por qué en las Américas o resto de Europa, o en el management tradicional occidental no se incorporaron estos conceptos?

La marginalidad relativa de enfoques como el de **Wohland, Henning** o incluso **Stafford Beer** fuera de ciertos círculos europeos (especialmente Alemania, Austria, Escandinavia) se debe a una combinación de factores culturales, epistemológicos y económicos. Aquí te explico los principales:


1. Diferencias en tradición epistemológica

- En el mundo **anglosajón**, la epistemología dominante en management es **positivista**, basada en la idea de que el mundo puede modelarse y predecirse. Se favorecen enfoques cuantificables, replicables y con evidencia empírica controlada.
- En cambio, **la teoría de sistemas alemana y la cibernética europea** (incluyendo a Luhmann, Foerster, Maturana, Beer) son de corte **constructivista** o incluso **post-positivista**, y se basan en la **inobservabilidad del sistema desde dentro del sistema**. Esto desafía la lógica de “mejores prácticas” y es mucho más difícil de estandarizar.

 En resumen: **las ideas de Wohland no son prescriptivas, no se dejan convertir en frameworks**. Son *formas de pensar*, no métodos de gestión.

2. El modelo económico del management

- El management tradicional (especialmente en EE. UU.) ha sido estructurado como una **industria de productos y consultoría escalables**: metodologías, software, certificaciones.
- Modelos como **Lean, Six Sigma, OKRs, Agile, SAFe** encajan bien en ese modelo: tienen procesos claros, escalabilidad de entrenamiento y venta.
- **El pensamiento sistémico profundo, en cambio, no se puede vender como paquete cerrado**. BetaCodex, por ejemplo, es *open source*. Eso rompe con el modelo comercial dominante.

 Por eso, incluso organizaciones que quieren “agilidad” o “adaptabilidad”, terminan consumiendo versiones desactivadas: herramientas sin el cambio de paradigma.

3. Educación ejecutiva y escuelas de negocio

- Las **business schools top (Harvard, INSEAD, Wharton)** están muy integradas con el modelo económico de grandes consultoras (McKinsey, BCG, Deloitte), que operan en lógicas Alfa.
- Allí se enseña la gestión como un proceso de **planificación, control, segmentación y optimización**.
- La mayoría de sus currículas **no incluyen cibernética, teoría de sistemas sociales ni pensamiento complejo**, salvo en cursos opcionales o avanzados.

■ La obra de **Luhmann, Beer, Ackoff o Wohland** no es mainstream porque **no produce gerentes capaces de controlar más, sino de soltar el control**. Eso no es “atractivo” para ciertos perfiles.

4. Resistencia cultural al no-control

- En muchas culturas organizacionales (sobre todo en EE. UU., pero también en LATAM), el ideal del líder es alguien que **tiene respuestas, dirige, organiza**.
- Las teorías que invitan a **no saber, escuchar al sistema, diseñar en vez de gestionar**, se perciben como “poco prácticas” o “filosóficas”.
- Esto se refuerza por la ansiedad ante la incertidumbre: preferimos herramientas que prometen control aunque sea ilusorio.

💡 Por eso el **BetaCodex** plantea un cambio radical: *de la gestión al diseño; del control a la arquitectura adaptativa*.

5. Falta de traducción y apropiación local

- Muchas obras de Wohland, Henning o Luhmann **nunca fueron traducidas al inglés o español** con claridad.
- Sus textos son densos, conceptuales, y requieren mediación.
- No hubo (hasta hace poco) suficientes traductores culturales que ayudaran a *aterrizar* esas ideas en lenguaje operativo para empresas de LATAM o América del Norte.

El trabajo de Niels Pflaeging, Silke Hermann, Daniel Mezick o el equipo de xAdEv es un intento por **hacer esa traducción accesible**.

En resumen: ¿por qué no se incorporaron?

Porque el management tradicional **no busca nuevos paradigmas**, sino formas de sostener el viejo.


Porque el pensamiento sistémico profundo **es anti-estructura, anti-predictivo y no vende productos listos para usar**.

Libros y publicaciones clave

1. Komplexitätsmanagement – Wie Unternehmen aus der Komplexitätsfalle finden

 Klaus Henning & Rudi (Gerhard) Wohland

- Principal obra que introduce el concepto de **Wissenssystem** (sistema de conocimiento).
- Publicado en alemán.
- Explora cómo las organizaciones deben operar en alta complejidad y no sólo gestionarla.

 Puedes encontrar referencias a su influencia en el libro de Pflaeging “Organize for Complexity” .

2. The Viable System Model

 Stafford Beer

- Obra seminal: *Brain of the Firm* (1972), *The Heart of Enterprise* (1979), *Diagnosing the System for Organizations* (1985).
- Modelo cibernético de viabilidad organizacional con enfoque recursivo.


3. Organize for Complexity

 Niels Pflaeging

- Publicado en 2014, es la introducción accesible al paradigma Beta para un público ejecutivo.
- Resume muchas influencias: Wohland, Beer, cibernética, teoría de sistemas sociales, BetaCodex Network.
- Disponible como eBook en español y en inglés.

 Versión completa en tus archivos

4. Las leyes del BetaCodex

 Niels Pflaeging & Silke Hermann

- Edición 2025.
- Documento clave que resume los **12 principios** fundamentales del BetaCodex.
- Disponible en español y enfocado en la coherencia sistémica del modelo.

 Versión en tus archivos

5. BetaCodex Papers & Whitepapers (2004–2023)




 Colectivo BetaCodex Network

- Incluyen títulos como:
 - *Change as Flipping* (2019)
 - *Secrets of VFOT*
 - *Performance Management Revisited*
 - *Org Physics Explained*

 Todos disponibles en tus archivos PDF para referencia y uso.

Recursos en línea

Sitios oficiales y bibliografía digital:

-  www.betacodex.org
-  www.nielspflaeging.com
-  www.redforty2.com
-  openspaceagility.com

