



# Prólogo

**Q**uerid@ lector/a, te aprestas a leer un libro importante por varios motivos.

En primer lugar, porque quien lo ha escrito, José Cabrera, cuenta con una amplia experiencia de tres décadas como directivo en uno de los sectores más punteros de la economía, las Tecnologías de la Información (IT). El autor ha sido durante muchos años máximo responsable para España y Vicepresidente de Operaciones para Europa de *Sun Microsystems*, una de las empresas emblemáticas a la vanguardia de las nuevas tecnologías. En su etapa como director general de *Sun Microsystems Ibérica*, un servidor conoció a este canario visionario y pragmático, capaz de ver desde lo más alto y aplicar la acción hasta el detalle, en el Eurofórum de El Escorial. Y me impactó su capacidad para ver más allá y su compromiso con un mundo mejor, un estilo personal que vuelca en estas páginas. Durante esos años tuve el privilegio de trabajar como consultor externo para *Sun Microsystems*, una compañía a la que José Cabrera aportó mucho para conseguir que fuera un gran lugar para trabajar.

Además, el autor nos describe la “Era de la Colaboración”, como nuevo paradigma socio-tecnológico que supera la Era Industrial. Es el paso, como hemos llamado algunos, del Capitalismo al Talentismo. Un nuevo ciclo económico y social que requiere de un nuevo paradigma (una nueva forma de pensar) y nuevo estilo de Liderazgo. Como muy bien explica Cabrera, los seres humanos no nos sentimos nada cómodos en la incertidumbre (nuestro mundo es un “VUCA world”: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), pero así son las cosas y nos debemos ir acostumbrando a que los “cisnes negros”, lo altamente improbable, es la nueva normalidad. Afortunadamente, contamos con textos como el que tienes en tus manos para ayudarnos a transitar



con eficacia (logrando nuestros objetivos) y eficiencia (con los menores recursos posibles) en esta nueva situación.

José Cabrera nos presenta cuatro desafíos (des-afiar = cambiar de fe) claves: la colaboración masiva como modelo válido de creación de valor, las primeras organizaciones con nativos digitales, el necesario equilibrio entre el propósito al que sirven las personas y los resultados a obtener por las empresas y el nuevo papel del líder como architect@ social. Cuatro desafíos esenciales que el autor analiza con maestría, como si de un cirujano de la realidad se tratara. Cuatro desafíos en los que hemos de asumir un papel bien distinto al realizado hasta ahora.

En definitiva, esto supone (y me parece el gran hallazgo del libro), la transformación de las organizaciones de jerarquías a redarquías.

Hemos llegado a creer en el capitalismo que la jerarquía es el “orden natural” de organización, que ha existido desde siempre y que estará para siempre con nosotros. Incluso, en nuestras fantasías colectivas, llegamos a decir que el resto de primates o las colmenas de abejas se organizan “jerárquicamente”. Algo absolutamente falso.

Como sabes, la jerarquía como ideal basado en la cadena de mando fue creada, como concepto, por Pseudo Dionisio Areopagita, un teólogo y místico bizantino, allá por el siglo VI d.C. Dionisio Areopagita (miembro del Areópago ateniense) fue un obispo y mártir griego considerado el primer discípulo de Pablo de Tarso. A él se le atribuyeron erróneamente las obras del mencionado Pseudo Dionisio, entre ellas los tratados “Sobre la jerarquía celestial” y “Sobre la jerarquía eclesiástica”. En ellas imaginaba que el cielo estaba estructurado en tres tríadas con tres coros de ángeles. Un modelo (neoplatónico) perfecto. Estas obras fueron traducidas al latín por Juan Escoto en el siglo IX y la “jerarquía” se aplicó a la Iglesia, al Ejército y, cuando las organizaciones empresariales se profesionalizaron, a las mismas, siguiendo los principios tayloristas (unos piensan, el resto obedece).



Vivimos, como muy bien explica José Cabrera, el ocaso del organigrama. La jerarquía es insuficiente (cuando no profundamente desmotivadora) y ha de ser sustituida. El poder, la autoridad, no es tanto formal (condición necesaria) como moral (condición suficiente), y de ahí la importancia del auténtico liderazgo. El nuevo “contrato social” entre los profesionales y la organización a la que pertenecen ya no puede estar basado en la coerción (en el “orden y mando”), sino en los principios, en los valores, en la comunidad y en la transparencia. Son las nuevas reglas.

La jerarquía en la era de la colaboración es casi una garantía de malas decisiones (en el sentido de equivocadas, lentas e inmovilistas). Lo que emerge en estos nuevos tiempos es la redarquía, mucho más adecuada para la iniciativa (proactividad), la creatividad (como base de la innovación) y el compromiso (individual y de equipo). La redarquía es, como muy bien nos explica Cabrera, 3D. Posee la dimensión de Red, cuenta con la dimensión comunitaria (el “llanero solitario” como idea imperante es cosa del pasado) y con la dimensión de valores (compartidos). El autor de este libro nos introduce el concepto de redarquía como nuevo orden emergente, analiza sus propiedades y nos muestra el camino para hacer la redarquía una realidad en nuestras organizaciones.

En esta nueva era la estrategia son conversaciones y la confianza es imperativa. No puede ser de otro modo, si bien la mayoría tal vez no estemos acostumbrad@s a ello en nuestras empresas. Por eso, José Cabrera nos ofrece una serie de prioridades de acción, paso a paso y algunos casos empresariales para llevar a cabo esta transformación. Y concluye con un “Manifiesto Redarquía, pleno de sentido y de valor, en el que resume los desafíos críticos a los que se enfrentan nuestras organizaciones en la búsqueda de un nuevo equilibrio entre la jerarquía como garante de predictibilidad y control y la redarquía como motor de propósito, innovación y crecimiento.

La era de la colaboración puede significar para cada un@ de nosotr@s ciertas amenazas, y sin embargo nos permite alcanzar la vida que soñamos,



como talento, como profesionales, como ciudadan@s. Una noble aspiración en la que debemos involucrarnos.

Te animo, querid@ lector/a, a leer este libro con detenimiento (en estos tiempos tan audiovisuales, enfrentarse a un texto es para much@s una tarea hercúlea), a tomar notas y aplicarlo, a compartirlo con las personas que admiras y que quieres.

Necesitamos guías para los nuevos tiempos. Ésta, “Redarquía”, es una de las más valiosas que conozco.

**Juan Carlos Cubeiro**  
***Head of Talent de ManpowerGroup***