



## Ponente<sup>1</sup>

### RAFAEL RUBIO

Profesor titular de Derecho Universidad Complutense de Madrid. Director de la Consultora DOG Social Intelligence

Como hacen los medios norteamericanos, un *disclaimer* más para no engañar a nadie, y es que estoy trabajando en la campaña de 2015 de Rajoy; entonces si digo algo excesivamente optimista, ya le ponéis vosotros el filtro. Pero vamos, para que se tenga toda la información.

Sinceramente, yo, esta noche, me he bloqueado. Después de ver lo de los atentados y la ola, y la reacción que se genera, me venía a la cabeza esa cita, que creo que es de Sartre: “el silencio es la única alternativa o la única opción ante este tipo de acontecimientos”. Pero como yo soy más de Hegel, me acordé también de esa cita suya que decía algo así como: “las palabras es lo único que puede vencer a los tanques”. Entonces me he autoanimado y sobre todo me he autoanimado viendo a mis compañeros de mesa, porque es una gozada siempre compartir mesa con dos personas a las que, sinceramente, admiro y por motivos distintos, y de las que siempre se aprende, porque he podido hablar, escuchar o seguir con frecuencia tanto a Xyskia como a Isabel y la verdad es que es una gozada. Además hay un elemento añadido que tiene más que ver con la soberbia personal, que es que, siempre que Xyskia aparece en algún sitio, el *trending topic* está garantizado. No, esto, evidentemente, es broma.

Yo quería intentar hablar de hasta qué punto –enganchando con el título de la mesa, de las redes sociales y la influencia en la política– hoy en día la influencia en la política sigue caminos distintos a los tradicionales. Y como la Providencia cuida especialmente a los más necesitados, me encontré con el discurso del Papa en Florencia, del pasado miércoles, creo, que es una obra maestra para hablar de esto, de estas cosas que te quitan las ganas de seguir hablando, pero [ininteligible] que está todo: es una cosa un poco curiosa: he pensado lo que iba a decir y luego he intentado reafirmarlo con lo que decía el Papa y, básicamente, aunque les parezca mentira, más o menos coincide. O sea, lo primero es que tenemos que hablar de redes sociales o veníamos a

<sup>1</sup> Transcrito por audición.

hablar de redes sociales y yo creo que, como ha quedado claro en las intervenciones anteriores, las redes sociales, y esto es un tópico y lo sé, pero si no lo digo reviento, son redes de personas.

A veces seguimos entendiendo o seguimos tratando de identificar las redes con las maquinitas, y las redes son redes de personas y, como lo decía Xyskia, con un impacto brutal que va más allá de las consecuencias concretas de su actuación. Y me acordaba de dos citas que no tengo literales, pero una, de Manuel Castells, que es un sociólogo español que trabaja en California y es excesivamente provocador, pero probablemente es la persona que más ha pensado sobre la sociedad de la información y su impacto, que tiene una frase tremendamente gráfica y un poco agresiva, que dice que: “Las redes sociales cambiaron la forma de consumir, de trabajar, de comunicarse, de pensar, de hacer la guerra y hacer el amor”. Lo decía de una forma tremendamente gráfica que, quizá, en el toque escandalizante, llama la atención y pone de manifiesto, de una forma muy gráfica, aquello de lo que estamos intentando hablar: que realmente se está produciendo un cambio cultural.

Cuando uno lee al Papa Benedicto XVI y se encuentra con una frase muy similar, sin este tono de provocación pero que va básicamente a lo mismo, uno se sorprende y dice: “¿el Papa Benedicto XVI, cómo?”. Esto sí que lo cito literal: “Como la Revolución Industrial produjo un cambio profundo en la sociedad por las novedades introducidas en el ciclo productivo y en la vida de los trabajadores, la amplia transformación en el campo de las comunicaciones dirige las grandes mutaciones culturales y sociales de hoy”. Estamos hablando de mutaciones culturales y sociales, no estamos hablando de un medio de comunicación más, que puede tener tremendo impacto y que tiene unas reglas distintas. Estamos hablando de cómo hoy, lo decía Xyskia muy bien, se puede participar en este cambio cultural. Y, como nos decía el Papa Francisco en el discurso de Florencia –lo decía con una frase que, quizás, es muy típica pero que reafirma un poco esta primera idea–: “Se puede decir que hoy no vivimos una época de cambios, si no un cambio de época”. Y esto, insisto se ha dicho tantas veces que suena a tópico. Me parece que es importante empezar a reflexionar, porque creo que se está produciendo de verdad ese cambio de época. Y cómo decía Stefan Zweig, no sé qué me pasa hoy con las citas, perdón, pero a veces los contemporáneos somos los últimos que nos enteramos o los que peor entendemos la época en la que vivimos. Y yo tengo cierta sensación de que nos está pasando esto: no terminamos de entender la profundidad de los cambios que estamos viviendo. Y por eso, como bien decía Xyskia, los estamos desaprovechando.

Y por eso, la primera pregunta es: ¿qué hacer? ¿Adaptarse o resistir? Y a mí siempre me viene a la cabeza las monarquías absolutistas en el siglo XIX. Decían: ante una situación de cambio o de revolución democrática, por llamarla de alguna manera, que se está produciendo especialmente en Europa, hay monarquías que se resisten, se atrincheran y tratan de resistir, que son las que finalmente mueren; y hay monarquías que tratan de adaptarse a las nuevas situaciones, a las nuevas circunstancias y consiguen sobrevivir. Entonces, ante una revolución social de semejante calado, en mi opinión, la pregunta es esta: ¿resistir o adaptarse? Y cada uno que haga su respuesta.

Por eso me parece que a la hora de adaptarse, que evidentemente es mi opción, a las formas de trabajar, a los procedimientos, a las organizaciones que, en principio, es de lo que estamos hablando, de cómo las redes ayudan a influir en política, yo quería apuntar cinco elementos que me parecen esenciales, que creo que son elementos que las organizaciones que quieren tener o las personas que quieren tener influencia en la vida política, deben tener en cuenta. Por eso, de una forma u otra, y perdonadme una licencia, voy a saltar de hablar de las redes al espíritu de las redes, que creo que no es abandonar el tema, pero me parece que afecta mucho más a la influencia en política o lo enfoca desde una perspectiva distinta a la que se ha tratado en la mesa.

El primer elemento es que, hoy en día, las organizaciones tienen un elemento identitario muy inferior al que tenían antes. Os pongo un ejemplo ridículo para que podamos pensar. No sé si recordáis, me imagino que algunos no, cuando Figo se pasó del Barça al Madrid –yo soy de Athletic, entonces puedo hablar con cierta libertad–. El escándalo fue brutal, alguien había traicionado a su marca. Hoy en día estoy convencido que si Messi se pasa al Madrid el escándalo sería muy inferior. No sé porque no lo he demostrado, pero lo que sí está demostrado sociológicamente es que las personas hoy sienten, o sea, su criterio de agregación va mucho más allá de la identidad. La identidad que antes tenía un elemento de agregación brutal y que los partidos políticos de todo el siglo XIX y del siglo XX, especialmente los del siglo XX, aprovechan, entre comillas, como elemento clave; ¿qué ofrecen los partidos políticos? Agregación de intereses dispersos en una sola marca, la gente simplifica su ideología, por decirlo de alguna manera, porque se siente identificado con una marca. Hoy la identificación como criterio de agregación –y perdón si me estoy poniendo muy teórico, pero ahora lo bajo– está perdiendo mucha fuerza. Y como está perdiendo mucha fuerza, las organizaciones tienen que buscar elementos distintos de agregación, tienen que buscar nuevas formas de conseguir que la gente se ponga a trabajar junta y tenga o se sienta parte de una organización.

Hoy no basta con decir “soy del Partido Popular”, o “soy de”, por decir algo, “de la Asociación Católica de Propagandistas”. La marca hoy no es suficiente como elemento de agregación. Es necesario dar valor, dar un valor distinto o adicional al de la marca, si se quieren mantener las organizaciones, en mi opinión, vivas y activas, y unidas también.

En este sentido, podríamos decir que de la agregación de intereses que generan las marcas, estamos pasando, y esta sería la segunda idea, a agregación de objetivos. ¿Qué significa esto? Que las personas, hoy en día, se ponen en marcha para conseguir cosas. La identidad pasó a un segundo plano y las personas se ponen en marcha para conseguir cosas que, una vez que consiguen, hacen que se disuelva la organización. Para mí el ejemplo más divertido de los últimos años en este tipo de agregaciones de objetivos extraños es la movilización contra la ley Sinde. Hay una ley Sinde que de repente genera que todo tipo de personas que no se sentarían nunca a comer en una mesa porque defendían ideologías radicalmente contrarias, desde anarquistas a ultraliberales o como queráis llamarlo, se ven con un objetivo común y se ponen a trabajar juntos con una eficacia espectacular y consiguen, al menos en una primera ronda, el objetivo. Entonces, claro, estamos sustituyendo organizaciones que ofrecían todas las respuestas por organizaciones que no ofrecen respuestas: ofrecen objetivos, ofrecen tareas, ofrecen organización, ofrecen contactos, pero su apuesta de valor, desde el punto de vista de constituirse o de ser una organización, es distinta.

Claro, cuando los objetivos se convierten en el único elemento de agregación, o en el elemento que, en mi opinión, genera más agregación y, por tanto, permite mantener las organizaciones unidas y activas, nos encontramos con el tercer elemento, que tiene que ver con la necesidad de generar alianzas. Hoy en día una organización, por muy potente y por muy poderosa que sea, no puede ir sola por el mundo. En un mundo conectado, las organizaciones solitarias son organizaciones tristes y muy poco eficaces. Entonces, las organizaciones tristes y muy poco eficaces, por muy puras que sean sus ideas, en mi opinión, están destinadas al fracaso. Y necesitan, respetando sus ideales de una forma clara, entrar a trabajar, y a trabajar de manera activa, con personas que piensan distinto. Con personas que piensan distinto pero con las que se comparten determinados objetivos, sin sorprendernos que en otros se esté radicalmente en desacuerdo.

Y esto a veces nos cuesta mucho. Nos cuesta mucho sentarnos con gente con la que podemos compartir un objetivo, con la que trabajaríamos juntos pero que, en otras materias, ve el mundo de una manera radicalmente distinta a la nuestra. Y yo creo que es esencial acostumbrarnos a trabajar con

gente distinta, porque cuando uno empieza a trabajar con gente distinta descubre, además, que tampoco son tan distintos.

A mí me gusta especialmente, porque me parece que define esto, una cita de García Márquez en *El amor en tiempos del cólera*, que describe el deslumbramiento posterior a empezar a trabajar con gente distinta. Decía García Márquez: “Su conducta pública era tan autónoma que nadie lo tenía como suyo, los liberales lo consideraban un godo de las cavernas, los conservadores decían que sólo le faltaba ser masón, y los masones lo repudiaban como un clérigo emboscado al servicio de la Santa Sede”. ¿Qué quiere decir eso? Cuando uno empieza a trabajar en función de otras reglas, cuando uno empieza a colaborar por objetivos distintos, dejando en un segundo plano, por decirlo de alguna manera, la ideología o la marca, hay mucha gente que le sorprende y que no sabe dónde situarte. Y que, como no sabe dónde situarte, te pone directamente en el bando de los otros. Pero trabajar, en mi opinión, con este tipo de alianzas, resulta tremendamente eficaz para ser influyente o para influir en política hoy.

El Papa Francisco lo decía en el discurso de Florencia. ¿Por qué? Porque para trabajar en alianzas es necesario dialogar y a veces se nos olvida qué es dialogar. Y el Papa lo dice. Dice: “Os recomiendo también la capacidad de diálogo y de encuentro, dialogar no es negociar”. Y yo creo que esto es clave, porque muchas veces colaboramos negociando en lugar de dialogando. Colaboramos diciendo: “a ver qué saco yo, y a ver hasta donde consigo que él no saque tanto”. Dice: “Negociar es tratar de llevarse la propia tajada de la tarta común, no es eso lo que quiero decir. Es buscar el bien común para todos, discutir juntos, me atrevería a decir, enfadarse juntos, pensar en soluciones mejores para todos. En el diálogo tiene lugar el conflicto, es lógico y previsible que sea así y no tenemos que temerlo ni ignorarlo, sino aceptarlo”. Bien, me parece que es clave. Generar alianzas y aprender a colaborar en torno al diálogo.

Entonces, el cuarto punto, que a mí me parece clave, y cito directamente al Papa para no liarne, es el mejor modo para dialogar, y este no es hablar –esto es brutal– sino hacer algo juntos, construir juntos, hacer proyectos. Y dice el Papa literalmente: “No sólo entre católicos, sino juntamente con todos los que tienen buena voluntad”. Y creo que volvemos a eso que decía antes de los objetivos y de asociar gente que piensa distinto cuando se comparten objetivos comunes.

Y llegamos al quinto punto, para no enrollarme más. ¿El quinto punto qué es? El quinto punto tiene que ver con las formas de ejercicio de poder. Cuando nosotros estamos construyendo organizaciones con estructuras dis-

tintas y con fórmulas distintas, podríamos decir que con forma de red, tenemos la tentación, no sé si es una tentación o es una opción, más que una tentación, de seguir manteniendo estas organizaciones con estructura de red desde una perspectiva puramente jerárquica. Esto es, y para no meterme en líos, la tentación de Podemos. Podemos consigue construir una estructura de red real y, cuando ve que se le puede ir de las manos, decide implantar una jerarquía más radical que la pueden tener a diario el Partido Popular o el Partido Socialista. Y hoy en día la estructura de cuadros de Podemos es mucho más jerárquica que la de los partidos tradicionales incluso. Pues estas formas, en mi opinión, distintas o antiguas de ejercicio del poder, muchas veces contagian este tipo de organizaciones y le quitan fuerza. Y a Podemos me remito, aunque no sé si es la única causa.

Cuando uno está construyendo nuevas organizaciones con forma de red, en base a la colaboración, al diálogo y trata de imponer unas estructuras puramente jerárquicas, la organización se deshinchica. Os cuento una anécdota de la Jornada Mundial de la Juventud. En ella veníamos trabajando 75 personas de 53 países distintos, a las que no habíamos visto nunca en nuestra vida. Hubo, en un momento dado, una situación dramática que fue si les dejábamos o no gestionar nuestras cuentas de Facebook y de Twitter, porque empezaban a hablar en nuestro nombre; entonces, había cierto reparo en determinadas personas que decían: “Pero, ¿cómo va a hablar en mi nombre alguien al que no he visto en mi vida?”. Claro, ya llevábamos trabajando con ellos un año pero nunca les habíamos visto. Y la decisión no era fácil, pero estábamos convencidos, o yo estaba convencido al menos, de que si no les dábamos la llave, si les usábamos como meros esclavos, entre comillas, a los que decíamos: “Tienes que publicar, tienes que traducir esto y publicarlo”, quizá conseguíamos mantener el control del mensaje, pero seguro que su entusiasmo iba a ir decayendo, porque no estaban haciendo, o no estaban cumpliendo su labor, o no estaban haciendo todo lo que sus capacidades les permitían. Y tomamos una decisión que fue superpolémica en el Comité de Dirección que es: les damos las cuentas de redes y que hagan lo que quieran. Y nunca hubo ningún problema en un año y medio.

¿Cuál fue el secreto? Este es el punto, ya ahora de verdad. El secreto fue –y además, a mí me ha hecho mucha gracia, porque el Papa Francisco lo decía también en Florencia– la creatividad y la esperanza. Espera, no es esta la frase, aunque dice más o menos lo mismo. Ahora si la encuentro se la digo. ¿Por qué? Porque al final, la forma, en mi opinión, de mantener el control –porque el control es necesario para que las organizaciones sean eficaces– en este tipo de organizaciones es trabajar más, ser más creativo,

producir más material y, como decía Isabel, ser capaz de generar contenidos que todas estas personas que forman parte de la organización puedan utilizar de manera natural, sin ser obligados a ello. No sé si me explico. Sin decir: “oye, tiene que traducir esto” o “tienes que hacer esto”.

Por eso, al final, los contenidos, y esto puede sonar muy “perroflautico”, sustituyen a las jerarquías con como instrumento de poder. Y ahora ya me meto en un charco bastante interesante: creo que es la gran fórmula de la influencia, hoy en día, de las organizaciones políticas en España. Y que a partir del 20 de diciembre lo va a ser mucho más.

Yo veo, a veces, que las organizaciones políticas en España están muy obsesionadas por ocupar el poder, por decir: “oye, no hemos entrado en listas”, o “los que piensan como yo han sido sacados de las listas”, o “realmente entre los cuadros directivos de determinado partido o de otro partido no hay gente que piense como yo”. Y es cierto, pero es algo que responde a una fórmula o a una visualización clásica del poder en la que, en mi opinión, hoy en día no está el poder. Influir hoy, conseguir el poder o ejercerlo, y además, esto es otro tema que nos podría dar mucho que hablar: hasta qué punto el poder en sí mismo es un objetivo. Y el Papa Francisco, supercrítico, dice: “No quiero una Iglesia que busque el poder”, dice literalmente en el discurso de Florencia; pero para conseguir la influencia, si no queréis hablar de poder, para conseguir la influencia hoy en día, en mi opinión, ante el vacío de ideas del que hablaba Isabel, que es cierto, y lo veo en primera persona desde hace tres meses todos los días, ante el vacío de ideas la mejor forma de influir es insertar ideas en ese vacío de ideas, y al final, ante la falta de opción, te las acaban comprando. No sé si me explico. Entonces, acabas influyendo más que si tuvieras un puesto superrelevante dentro de la estructura o de la organización y ves cómo salen adelante ideas, hechos o acciones que probablemente si tuvieras un puesto superrelevante en la organización no conseguirías sacar.

Tenía muchas más cosas, pero me he enrollado más de la cuenta. Por eso acabo, simplemente, con otra frase del Papa Francisco que luego él desgrana en el discurso, pero que me parece que resume un poco todo lo que he dicho, aunque os parezca mentira: “Valentía para hablar, humildad para escuchar y oración para obedecer al Espíritu Santo”. Que cuando lo explica, lo resume diciendo: “Humildad, desinterés, y sobre todo –y lo dice tres veces– alegría”. No sé si veis hasta qué punto esto resume todo lo que he intentado decir pero ahora, en las preguntas, me podéis llevar la contraria tranquilamente; así que no hay problema.

Muchas gracias.