

Liderazgo, organización y dirección consciente en los partidos de izquierda

JUAN IGNACIO MARCOS LECUONA
Consultor en Sistemas de Govern / Direcció

La crisis actual de los partidos es más bien una crisis de unas formas concretas históricas de los partidos políticos, basadas aún en liderazgos heroicos carismáticos y/o burocráticos que han dejado de ser eficientes en las complejas sociedades actuales, con la consecuencia evidente de la desafección y desmovilización ciudadanas.

A juicio del autor, una alternativa que haga posible la sostenibilidad política —esto es, el fortalecimiento del sistema democrático— hay que encontrarla en la vía de la coalición de los partidos políticos con los votantes. Para ello urge, entre otras medidas contempladas en este trabajo, superar las actuales estructuras organizativas piramidales por otras en red, más flexibles y eficaces.

Los partidos están organizados según criterios más antiguos que las empresas de negocios y otras instituciones modernas. Su eficacia/eficiencia en la gestión de sus recursos clave es muy inferior a la que consiguen estas organizaciones, sus votantes y militantes, frente a clientes y personal.

Hay una gran variedad de síntomas de insatisfacción en el funcionamiento del sistema político, que conducen a la desafección, ese “fantasma que recorre nuestra democracia”¹. La abstención electoral es su manifestación más visible. En algunas elecciones y en algunos municipios, el partido más votado es la abstención. Pero algún análisis algo más atento podría llamar la atención, también, sobre cambios de gobiernos producidos más por la incompetencia de los anteriores titulares que por conquista de su oposición, y sobre pérdidas inesperadas de elecciones por parte de gobiernos mayoritarios.

Si dirigimos la atención a los partidos, podemos registrar una pérdida en el número de militantes y una desmovilización de los militantes restantes, al extremo que, según manifestaciones de dirigentes, el número de los que trabajan en tareas políticas oscila entre un 10 y un 20%.

Alrededor de éstos, y otros, síntomas de insatisfacción circulan en los últimos tiempos una buena cantidad de ensayos de explicar sus causas y de proponer remedios. Algunas se fijan en los cambios de los ciudadanos, otras hablan de la falta de un buen relato y hasta de la falta de ideas². Para profundizar algo más en la búsqueda de causas y por consiguiente de remedios, es oportuno situarnos ahora en el contexto de la crisis en las maneras de gobernar y dirigir que experimenta la sociedad global.

Crisis de las maneras de gobernar y dirigir

La incertidumbre y la falta de dominio de la situación que muestran ahora los líderes y dirigentes de las organizaciones del mundo, está haciendo patente de un modo dramático algo que se venía sospechando y comentando desde hace bastante tiempo:

- No funcionan los actuales sistemas de dirección basados en el control desde arriba.
- La mayoría de estos controles hoy son un teatro sin eficacia.
- Y cuando se hace necesario cambiar son completamente inútiles cuando no contraproducentes.

Todo el siglo XX, en el que las organizaciones han aumentado su presencia en la vida social y han ido aumentando de tamaño y complejidad, ha sido una ininterrumpida serie de intentos de conformar las organizaciones según el modelo burocrático (estructuras jerárquico-funcionales, “organización-reloj”), y, al mismo tiempo, de encontrar remedios a las disfuncionalidades que la aplicación del mismo modelo genera.

Lo que hemos aprendido de todas estas experiencias, corroborado por la crisis actual, es que no se puede remediar el modelo, sino que hay que cambiarlo radicalmente. Las organizaciones no son relojes, ni pueden serlo, ni es deseable, finalmente, que lo sean.

Hay que pensar las organizaciones, no desde la ciencia clásica sino desde las ciencias de la complejidad³—sistemas adaptativos complejos, la autoorganización, el nacimiento del caos, el orden en el caos, al filo del caos, emergencia, fractales, evolución y complejidad— y esta nueva manera de pensar, esta nueva mentalidad, es la que va a permitir remediar las

disfuncionalidades del modelo burocrático y sustituir sus comportamientos e instrumentos de dirección fracasados –el control centralizado– por otros que disminuyan la anarquía que este fracaso ha creado. La complejidad de las situaciones internas y externas en que viven las organizaciones obliga a abandonar los razonamientos simplificadores en que se basa mucho del pensamiento organizativo actual, por mantener el poder individual de los que dirigen.

Los tiempos actuales necesitan unos nuevos modelos de las organizaciones y su gobierno que comiencen por reconocer que no puede haber un mismo modelo para todas las organizaciones, ni siquiera para todas las partes de una misma organización y que cada una de estas realidades sufre evoluciones que requieren diferentes maneras de conseguir que sobrevivan y se desarrollen.

La dirección sin control, –“el ojo del amo engorda al caballo”– suena hoy a contrasentido. Sin embargo, la mayor parte de los controles actuales son contraproducentes, cuando no ficticios. La nueva dirección tiene que basarse en el desarrollo de una visión fuertemente compartida de la realidad y de los objetivos necesarios, procedimientos obligatorios legales y financieros, claros procesos de decisión y rendición de cuentas y sistemas sensibles de recursos humanos. Ya hay bastantes experiencias de cómo esta vía mejora los rendimientos de las empresas e instituciones y su capacidad de innovación y desarrollo. Y parece que ésta será la dirección que se apunta para salir de la crisis.

Un compromiso compartido para cambiar se desarrolla sólo con la capacidad colectiva de aprendizaje de desarrollar aspiraciones conjuntas.

“Debería desaparecer el individuo como solución de los problemas del mundo”, Mintzberg (2008, discurso en su investidura como doctor *honoris causa* por la Universidad Ramon Llull, a propuesta de ESADE, con el título de “Del liderazgo individual al liderazgo compartido”): “El hecho de que nos centremos en el liderazgo de cualquier tipo nos lleva a construir organizaciones que dependen de la iniciativa individual. Sólo hace falta que observemos el omnipresente organigrama, con los niveles de los ‘altos’ directivos, los directivos ‘medios’ y los bajos directivos (¿Cómo es que nunca decimos ‘bajos directivos’?). Esto no es más que una metáfora distorsionada. Nos dice que estamos obsesionados por la autoridad. Quizá el retrato no responde a la realidad pero para muchas personas el organigrama se ha convertido en la organización. ¿No es hora de que pensemos en nuestras organizaciones como comunidades de cooperación y haciendo esto

pongamos al liderazgo en su sitio? No como desaparecido sino al lado de otros procesos sociales importantes.”

El mismo Mintzberg señala que los liderazgos heroicos son más un problema que una solución y que hoy son necesarios liderazgos suficientes y que comprometen para poner a contribución todos los recursos de la organización⁴.

Una organización no es un reloj, ni cualquier ensamble de piezas por alguien externo a ella con fines independientes. Una organización es una red de interacciones entre personas, que forman procesos de comportamiento, procesos individuales (satisfacción), interpersonales (cohesión), de tarea (productividad), administrativos (clima). Estas interacciones están mediadas por decisiones e instrumentos de la dirección, que están correspondidas por comportamientos diversos de implicación/desimplicación/confrontación por parte de los demás miembros de la organización.

La flexibilidad en el funcionamiento de una organización se consigue cuando su gobierno se basa en las realidades que ofrecen las interacciones en su interior/exterior, en lugar de la rigidez que generan las reglas jerárquico-funcionales y sus comportamientos.

Seguramente, la idea de una federación de grupos diversos es más adecuada para construir la unidad de acción de una organización compleja que la jerarquía piramidal.

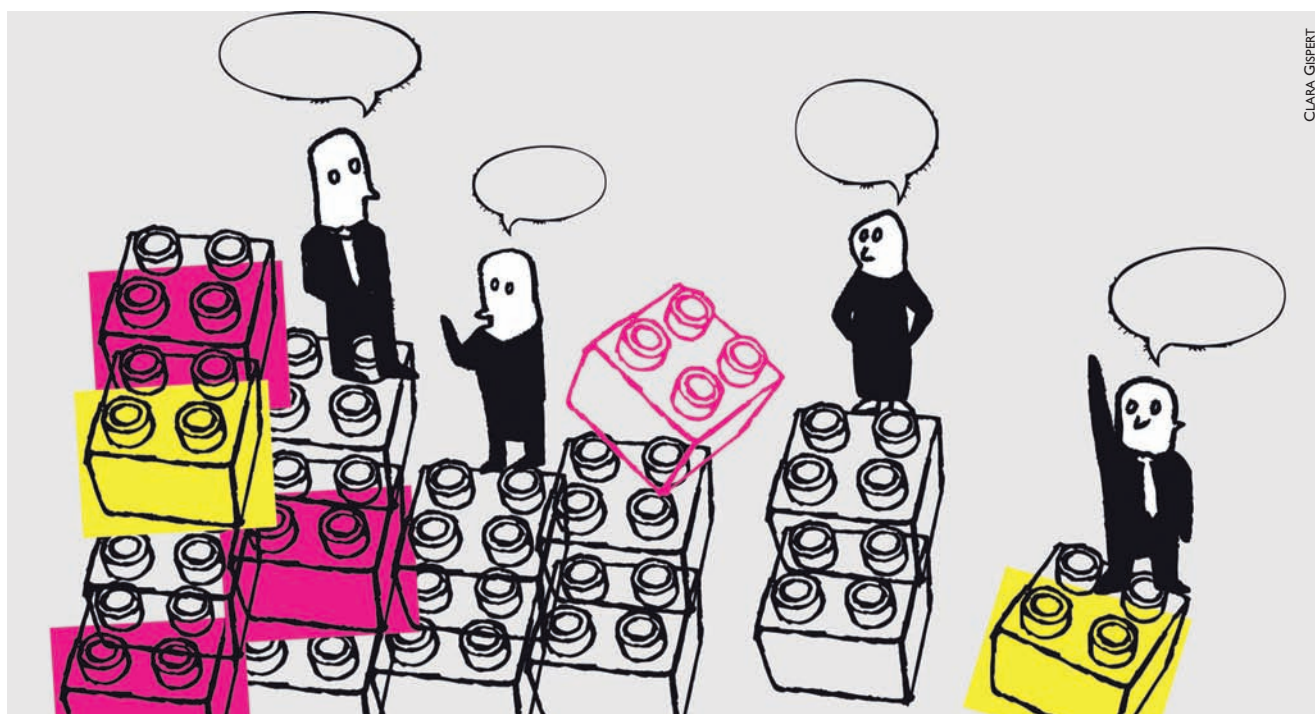
Pero nada de esto parece que tiene que ver con los partidos de izquierdas⁵.

Confusión en los partidos de izquierdas en el campo de la organización y la dirección

No se está llevando a cabo una reflexión suficiente en cuanto a los modos de gobernar y dirigir los partidos de izquierdas. En los años 20 del siglo XX, cuando se organizaron por primera vez según pautas jerárquico-funcionales, estas formas eran lo más moderno que estaba produciendo la sociedad, a partir de empresas de negocios líderes. Pero ahora, han pasado más de 50 años en que se han intentado corregir y se van abandonando.

Los partidos están organizados según criterios más antiguos que las empresas de negocios y otras instituciones modernas. Su eficacia/eficiencia en la gestión de sus recursos clave es muy inferior a la que consiguen estas organizaciones, sus votantes y militantes, frente a clientes y personal.

Hay que pensar las organizaciones, no desde la ciencia clásica, sino desde las ciencias de la complejidad. Esta nueva manera de pensar es la que va a permitir remediar las disfuncionalidades del modelo burocrático y sustituir sus comportamientos e instrumentos de dirección fracasados por otros que disminuyan la anarquía que este fracaso ha creado



CLARA GISBERT

Mientras, prestigiosos consultores y profesores de estas cuestiones, como el mismo Henry Mintzberg, advierten del peligro que suponen para sus organizaciones las mezclas de liderazgos heroico-carismáticos y los liderazgos burocráticos, y reclaman otras formas de liderar, en los partidos políticos todavía se añoran los liderazgos carismáticos y mientras tanto se imponen los liderazgos burocráticos más autoritarios.

La política se establece de arriba abajo, con muy poca porosidad para una contribución de abajo arriba. Cuando los partidos de izquierdas consiguen gobiernos, en lugar de fomentar el desarrollo y el papel específico de sus partidos, tienden a asfixiarlos, lo que contribuye a que el proceso de abajo arriba tienda a desaparecer.

Las cúpulas y las estructuras de poder de los gobiernos y los partidos se rigen por una cultura burocrática, muy alejada de la cultura de innovación y empresariedad⁶ que parece que debería requerir la creación de un orden nuevo.

La derecha con sus mercados, y apoyada en partidos congruentes con sus valores, llega a conseguir que la propia izquierda acepte sus modos de acción ante la incapacidad de ésta de ofrecer unas mejores maneras de gobernar y dirigir la economía.

Los gobiernos y partidos de izquierda, sin recursos estratégicos básicos como suficiente apoyo de sus votantes y sus militantes, se mueven zarandeados por ideólogos que no se interesan por la evolución de los valores de sus votantes, gestores que burocratizan la política, movimientos sociales que defienden intereses singulares y medios de comunicación que,

cuando no defienden intereses de la derecha, defienden sus intereses comerciales.

En su interior los partidos de izquierdas están muy lejos de practicar la democracia interna que determina, por ejemplo, la Constitución Española y reclaman con insistencia periódica, aunque sea con sordina, militantes y simpatizantes.

La formación de los dirigentes se lleva a cabo sobre copias y traducciones de materiales de la formación en las escuelas de negocios, que están siendo puestas en causa en los círculos más avanzados de profesionales. De este modo se legitima el ejercicio de poderes burocráticos que, cuando tienen la versión edulcorada generan anarquía, y finalmente acaban imponiendo un mando impositivo unilateral.

Esta breve descripción de manifestaciones organizativas de dirección y liderazgos anticuados, podría servir para explicar bastante el porqué los partidos de izquierda están perdiendo votos —que se abstienen— y militantes —que se dan de baja, o dejan de “militar” activamente.

Naturalmente, esta descripción que es bastante realista de los niveles altos de las organizaciones, tiene excepciones notables en organizaciones locales medianas y pequeñas donde, con cierta frecuencia, pueden encontrarse mayorías mantenidas, militancias numerosas y activas y un funcionamiento que se acerca más a una red que a una jerarquía funcional. Pero, desgraciadamente, este auténtico tesoro de experiencias positivas no encuentra quien lo convierta en un activo explotable por toda la organización.

Los partidos que empoderan a sus votantes y a sus militantes

No debe deducirse de todo ello que los partidos son organizaciones que, en declive, van a perder su utilidad en los sistemas democráticos. Más bien lo que no tiene utilidad es que estén en declive porque su papel no puede ser desempeñado más que por ellos, y están equivocados los gobiernos, movimientos y demás agentes citados que, a veces, se confabulan para marginarlos.

A principios del siglo XX, Antonio Gramsci⁷ señalaba que el alumbramiento de una nueva formación política “solo puede ser [obra de] un organismo, un elemento de la sociedad complejo en el cual comience a concretarse una voluntad política colectiva reconocida y afirmada parcialmente en la acción. Este organismo ya ha sido dado por el desarrollo histórico, y es el partido político: la primera célula en que se resumen los gérmenes de la voluntad colectiva”.

Naturalmente, este partido no puede ser el de las “vanguardias iluminadas” del centralismo democrático, ni el de una socialdemocracia burocratizada. Tanto estas formas, como los populismos y presidencialismos del siglo XX, son formas a superar por los partidos que quieran contribuir a modelar lo que viene, que necesariamente pasa por una profundización de la democracia, empezando por ellos mismos. La crisis de los partidos de que se habla y se vive, es más bien una crisis de unas formas concretas históricas de los partidos políticos: por supuesto, el partido único y los partidos que han encarnado tipos ideales de liderazgo carismático y burocrático. El partido en red con sus votantes, en cambio, parece responder mejor incluso a la descripción de Gramsci que hemos reproducido más arriba, si tenemos en cuenta nuestras circunstancias actuales.

“En esta transición es muy poco probable que el instrumento sea un único partido”. “Se borra también la posibilidad de un *discurso unificado de la izquierda*. La *discontinuidad* discursiva pasa a ser, pues, primaria y constitutiva. El discurso de la democracia radicalizada no es más el discurso de lo universal; (...) ha sido sustituido por una polifonía de voces, cada una de las cuales construye su propia e irreductible identidad discursiva (...) Esta pluralidad de espacios no niega sino que requiere la sobredeterminación de sus efectos a ciertos niveles y la consiguiente articulación hegemónica entre los mismos”⁸.

La transición que vivimos está mostrando que la sostenibilidad política, la alternativa a la desafección/abstención/desmovilización, no tiene más que una salida estable que hay que encontrarla en la vía de la coalición con los votantes.

Las cúpulas y las estructuras de poder de los gobiernos y los partidos se rigen por una cultura burocrática, muy alejada de la cultura de innovación y empresariedad que parece que debería requerir la creación de un orden nuevo

Esta coalición es la que produce el compromiso de los votantes, no solo de dar su voto, sino también de ayudar a que otros también lo hagan. Así se consigue una sostenibilidad de resultados políticos. Hay suficientes ejemplos prácticos que lo demuestran y tantos ejemplos de situaciones de cómo se pierde esa sostenibilidad que, en momentos anteriores, se tuvo.

Conseguir y mantener la coalición/compromiso depende de que la formación política sea capaz de proporcionar por sus comportamientos y en contrapartida, unos valores deseados por los votantes. Para conocer cuáles son esos valores y asegurarse de que los votantes los perciben en los comportamientos de los partidos

y sus cargos públicos, se hace necesaria una intensa y continuada comunicación en dos sentidos, en la que la comunicación unidireccional de los medios masivos no será más que un apoyo, importante en algunos casos, pero nada más.

La comunicación continuada en dos direcciones es una comunicación persona a persona, y para realizarse a la escala de mayorías necesita una organización de personas que quieran y sepan llevarla a cabo.

En el siglo XXI, los partidos serán esas organizaciones de personas en la medida que:

- abandonen sus prácticas burocráticas que han llegado a convertirlos en maquinarias clientelares y de captura de cargos, y sus dirigentes aprendan a practicar un liderazgo suficiente que, en la educación y el empoderamiento de sus votantes y militantes, vaya eliminando tentaciones clientelares y dotando a “su sociedad” de líderes que animen la vía ciudadana a la mejora de la calidad de vida;
- superen la visión a corto plazo de las campañas electorales, sumando a ellas planes y proyectos a medio plazo para el desarrollo de recursos estratégicos: orientación y conocimiento de los votantes actuales y potenciales⁹ recursos humanos competentes –líderes, militantes, analistas y comunicadores, voluntarios, cargos públicos y directores profesionales– y financiación mayor y desde los votantes;
- activen y motiven a la red que forman votantes –y sobre todo sus líderes de opinión– y sus militantes, con prácticas de elaboración/comunicación de la política de abajo arriba, en contraste con la política de arriba abajo de las instituciones de legislativas y de gobierno.

Y en la medida que los partidos sean capaces de avanzar por esta vía, el partido y los líderes de opinión de sus votantes –actuales y potenciales– con los que ha llegado a coaligarse,

pueden llegar a formar una coalición estratégica –gobierno+partido+líderes de opinión de los votantes– que asegura la sostenibilidad de los resultados políticos.

En el contexto de esta coalición, el gobierno, alimentado por las prioridades de los votantes que han sido la base de la coalición del partido y los líderes de opinión de sus votantes, puede ejercer una gobernanza eficaz que no pone en peligro los resultados futuros, progresando, a su vez, en su capacidad de:

- entregar efectivamente a los votantes las prestaciones que responden a las prioridades acordadas;
- contribuir a los proyectos estratégicos que han sido necesarios para despejar las incógnitas y conflictos que acompañan a los objetivos y medios de acción públicos;
- transparentar los fines /medios de su actuación y someter sus decisiones a la mayor participación posible de los ciudadanos, incluida la negociación y el respeto las minorías, sin perder de vista su coalición mayoritaria;
- prever el futuro.

La coalición estratégica, con los límites de la madurez y estabilidad de la misma, da lugar a un nuevo actor de la política, una empresa de servicios políticos, entendiendo por tales, aquellos que contribuyen a la “formación y manifestación de la voluntad popular”¹⁰.

La coalición estratégica para mantenerse necesita una concepción y unas prácticas de sus dirigentes que superen las tentaciones de los liderazgos heroicos, tanto carismáticos como burocráticos. El conglomerado de organizaciones y asociaciones que la forman sólo puede encontrar una andadura estable, lejos de esquemas jerárquicos, en una organización en red, con un liderazgo suficiente que no se sitúa en ninguna cúspide sino al lado de aquellos nudos que necesitan apoyo para cumplir su función en la coalición.

Prácticas

Nada de esto va a suceder sólo discutiendo ideas o ponencias, proyectando imágenes, o inventando nuevas narraciones. La diferencia vendrá producida por unas nuevas prácticas.

Son malas prácticas las que explican las causas de la poca sostenibilidad de los gobiernos, de sus victorias insuficientes y de que, muchas veces, los gobiernos no se ganen por la oposición sino que los pierdan los que los detentan, deteriorando

así el sistema. También están detrás de la disminución del número de militantes y de su desmovilización.

Pero la mejora del sistema político y su papel en la transición no puede permitir que los partidos políticos se reduzcan al papel de máquinas de selección de candidatos a cargos públicos, que, con frecuencia, cuando los ocupan tienden a olvidarse de quienes les eligieron. La desafección de los electores sólo puede corregirse por unas nuevas prácticas políticas que consigan el compromiso de unos votantes como intercambio de un compromiso de un partido con ellos. Y estas prácticas no son sólo propias de un gobierno, sino también de un partido con sus votantes actuales y potenciales, a través de sus líderes de opinión.

La derecha con sus mercados, y apoyada en partidos congruentes con sus valores, llega a conseguir que la propia izquierda acepte sus modos de acción ante la incapacidad de ésta de ofrecer unas mejores maneras de gobernar y dirigir la economía

Podemos denominar prácticas a conjuntos de interacciones que son comportamientos observables en la realidad diaria. Con un adecuado esquema conceptual es posible establecer relaciones entre determinadas prácticas y la mejora o empeoramiento de los resultados políticos, a lo largo del

tiempo, y comparar estas relaciones tal y como se dan, por ejemplo, en varios municipios.

Efectivamente, es posible construir una aproximación analítica a cómo la eficacia política (igual a la obtención de votos, fondos, voluntarios) en un municipio, es función de un conjunto de interacciones, al menos, entre:

- los votantes entre sí;
- los votantes y miembros de un partido;
- los miembros de un partido entre sí;
- los miembros de un partido con los miembros de otros partidos
- los dirigentes y los miembros del partido;
- los dirigentes del partido entre sí;
- los dirigentes de un partido con los dirigentes de otros partidos;
- los grupos políticos con la ejecutiva de su partido;
- los cargos públicos de una institución los directores y técnicos de la administración correspondiente;
- los grupos políticos de una institución entre sí;
- los gobiernos de las diferentes instituciones entre sí.

Las buenas prácticas han de asegurar:

- una educación de los votantes en la priorización colectiva de necesidades y alternativas –para desterrar el clientelismo;
- una organización en red, no jerárquica, que posibilite la comunicación en dos sentidos;
- el entrenamiento de un número alto de líderes suficien-

tes que animen el funcionamiento de la red;

- recursos de análisis político y técnico para elaborar una política desde abajo arriba, trabajando sobre las priorizaciones colectivas de los votantes.

Es a través de estas prácticas que los cambios tendrán lugar y no de la prédica de ideas y narraciones, si bien esta predicación será útil si es coherente con los comportamientos que practican los líderes políticos que están dando lugar a la producción y reproducción de la sociedad. Decir una cosa y hacer otra no es ya una buena estrategia para mantener resultados.

Algunas de las prácticas especialmente relevantes son:

- la práctica de la dirección consciente de la política¹¹ hacia la consecución de los recursos –votos, fondos y voluntarios – que constituyen los resultados necesarios de toda acción política democrática, partiendo de evaluaciones donde se vaya encontrando relaciones de causalidad resultados/comportamientos y se vayan planificando la sustitución de malas por buenas prácticas;
- la práctica del aprendizaje en equipo sobre situaciones de incertidumbre y conflictos, especialmente por equipos directivos en todos los niveles de las organizaciones que tienen algún papel en la política –diálogo/debate;
- la práctica de planificar la política, tanto en sus campañas electorales/campaña permanente, como en los proyectos a medio plazo de desarrollo de los recursos estratégicos –liderazgo, militantes, voluntarios, fondos, estructuras temporales y permanentes;
- la práctica de la negociación y de la construcción de consensos, como superadora/complementaria de la imposición/mando;
- la práctica de seleccionar candidatos democráticamente, superando las cooptaciones desde arriba;
- la práctica de la gobernanza eficaz –prestaciones en respuesta a las prioridades de los votantes, transparencia de las actuaciones y decisiones participativas, negociación con las minorías, previsiones de futuro;
- la práctica de organizar redes sociales, por la comunicación en dos direcciones continuada –escuchar/responder– sin recurso a las jerarquías;
- la práctica de priorizar colectivamente necesidades y alternativas, aumentando el capital social de los votantes propios, y haciendo innecesarias las prácticas clientelares;

En su interior los partidos de izquierdas están muy lejos de practicar la democracia interna que determina, por ejemplo, la Constitución Española y reclaman con insistencia periódica, aunque sea con sordina, militantes y simpatizantes

- la práctica de entrenar sobre prácticas y de acompañar en las mismas, superando el entrenamiento puramente intelectual o en sala;
- la práctica de aprender de las propias prácticas y de compartirlo con otros, consiguiendo la reflexión sobre las propias prácticas como camino para conseguir la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace;
- la práctica de escuchar historias y de contar historias, para favorecer el intercambio externo e interno, enriqueciendo la comunicación con los valores que mejoran la calidad de vida;
- la práctica de crear visiones compartidas desde narraciones de lo que pasa e ir elaborando estrategias trabajadas desde abajo;
- la práctica de generar conocimiento usable para las decisiones políticas;
- la práctica de alinear la acción de la administración con la estrategia política a través de una dirección pública profesional y autónoma;
- la práctica de superar las visiones fragmentarias y trabajar con visiones globales de las interacciones en las organizaciones y entre éstas y sus entornos.

La transformación que los partidos pueden ir experimentando a impulsos de la introducción de estas prácticas les aseguran frente al riesgo de desaparición que puede amenazar en la transición. A lo largo de la misma, los mismos partidos evolucionados o refundados, y, probablemente, otros nuevos, podrán ser los actores de la política que vemos/veremos surgir.

Conseguir que estas prácticas formen el funcionamiento de los partidos es un proceso no corto, que será fruto de una planificación estratégica a medio plazo, y que necesitará de esos líderes suficientes capaces de comprometer los recursos a que tengan acceso: votantes, líderes de opinión, militantes, cuadros.

Para cumplir su misión transformadora, los partidos de izquierda necesitan aprender colectivamente a organizar los partidos como redes sociales y no como jerarquías, diseñar y dirigir unos ejercicios políticos

para el empoderamiento de militantes y votantes que transformarán con su liderazgo suficiente y comprometedor, primero a los propios partidos burocratizados y después a las organizaciones públicas y privadas, y a todo el sistema social organizativo.

Un buen punto de partida se puede encontrar en sustituir las actividades de formación basadas en ideas o habilidades por entrenamientos sobre buenas prácticas, basados en el

acompañamiento por buenos prácticos reflexivos, en situaciones reales que estimulan el

El conocimiento práctico en una organización surge en las interacciones entre las personas que lo forman y no puede deificarse en forma de un libro explícito o de prácticas implícitas en los comportamientos de los que consiguen resultados. Los adultos nos prestamos a aprender como resultado de la negociación personal continua entre las intenciones y expectativas de cada persona.

Sin perjuicio de otras situaciones que pueden surgir en concreto, las siguientes son situaciones de aprendizaje que pueden dar lugar a aprendizajes para miembros de un partido político:

Al incorporarse como militante.

- siempre, cuando una persona se va a presentar como miembro de una candidatura;
- también siempre cuando esa misma persona va a ocupar un puesto de concejal en un municipio, o de miembro de una ejecutiva, de responsable de barrio o de sección electoral;
- de un modo especial, cuando el concejal va a ocupar responsabilidades de gobierno y aun más especial cuando ese gobierno va a ser fruto de una coalición;
- al realizar la evaluación política después de cada convocatoria electoral, y elaborar el plan de mejora correspondiente,
- cuando se trate de diseñar e implantar políticas nuevas, como el presupuesto transparente o el urbanismo de crecimiento inteligente;
- en la definición y organización de grupos de proyecto estratégico, tanto locales como de colaboración con otros insulares o nacionales;
- cuando se trata de diseñar el relevo de ejecutivos o cargos públicos, especialmente los secretarios generales y alcaldes.

Estas situaciones pueden dar lugar a entrenamientos que unas veces pueden ser preventivos –para evitar que una nueva posición de la persona le enfrente a problemas que no sabe solucionar– y otras correctivos cuando el problema no ha podido ser resuelto¹².

La dirección política por barrios y secciones electorales y los cambios organizativos

La preocupación por superar las consecuencias negativas de la burocratización de los partidos se siente y/o se ha sentido en partidos progresistas de todo el mundo. Y los avances

que se han alcanzado o no en este sentido pueden explicar bastante bien la historia de los resultados electorales que se han ido alcanzando.

Algunas iniciativas superadoras están siendo las elecciones primarias como procedimiento para designar candidatos –que no trataremos aquí– y la potenciación de estructuras territoriales hasta las propias secciones electorales.

Un conjunto de militantes activos, que asumen voluntariamente la responsabilidad de los resultados políticos votos, fondos, voluntarios –de su sección electoral y practicando una dirección

consciente es un seguro de sostenibilidad, y aun, desarrollo de esos resultados.

En organizaciones de cierto tamaño, un escalón de cuadros intermedios –de barrio, distrito, comarca– que ayuda a los equipos de sección electoral al logro de sus objetivos añade garantía a que la red votantes-líderes de opinión-militantes activos se mantenga y adecua a los cambios que se produzcan en los votantes actuales y potenciales.

Algunos partidos han encontrado también útil la creación de equipos de organizadores-entrenadores, bien entrenados a su vez en buenas prácticas, que la dirección puede poner a disposición de estas organizaciones territoriales como intercambio del compromiso con los resultados/compromisos, no sólo locales, sino de otras elecciones en las que la dirección se encuentre comprometida.

Pero creando nuevas estructuras no se consiguen nuevos resultados, si los procesos y las prácticas que producen los anteriores resultados no se cambian.

Sin una política de abajo arriba que, como mínimo, complemente la política de arriba abajo; y sin un liderazgo que abandone los estilos heroicos –carismático y burocrático–, por el liderazgo suficiente que compromete a los votantes y a los militantes, se corre un alto riesgo de que los síntomas indeseables – desafección, abstención, disminución y desmovilización de militantes– permanezcan. Porque las nuevas estructuras apenas alcanzan a crear una red de “carteros”, sin la garantía de que entregarán todas las cartas.

En cambio, lo que sí contribuirá a reducir los síntomas indeseables, será:

- que las direcciones de los partidos apoyen procesos y prácticas de elaboración/comunicación de la política de abajo arriba con su liderazgo suficiente –que elimine todas las tentaciones de los liderazgos heroicos,

Los políticos de izquierdas, para cumplir su misión transformadora, necesitan aprender colectivamente a organizar los partidos como redes sociales y no como jerarquías

- tanto carismáticos como burocráticos;
- que, congruentemente, abandonen las prácticas de querer intentar cambios a través de grandes decisiones homogéneas y de un solo paso, sustituyéndolas por la ayuda a cada unidad/agrupación distinta en ir consiguiendo desde su punto de partida peculiar los pequeños cambios acumulativos de prácticas concretas que

- son los únicos que garantizan que esa dirección política consciente de barrios y secciones electorales, sea algo más que declaraciones más o menos solemnes;
- y que se acepte prácticamente que todo esto solo puede ser consecuencia de aprender experimentalmente sobre la propia experiencia, en la medida que se va produciendo. ■

¹ Tomado del editorial del número 20, verano de 2009, de *frcREVISTA DE DEBAT POLITIC* de la Fundació Rafael Campalans. En este mismo editorial se define la desafección política: “La distància entre el que és la política i el que creiem que ha de ser se'ns fa inacceptable i ens distancia de la política real d'avui en dia. La desafecció seria la conseqüència d'aquesta distinció entre el que és i el que creiem que hauria de ser”.

² Una excepción interesante es el artículo que en el número ya citado de la revista *frcREVISTA DE DEBAT POLITIC* escribe el profesor de Filosofía y diputado socialista al Congreso de los Diputados, José Antonio Pérez Tapias. En el mismo señala a los “partidos y liderazgos como parte del problema”: “La estructura de los partidos políticos, en general, tan verticalista y jerarquizada, y sus carencias en cuanto a democracia interna, tan asfixiada por el rígido control de sus órganos dirigentes, no favorecen nada la participación política que de suyo deberían propiciar y encauzar. Esa dinámica de los partidos resulta muy ajena no sólo a lo que exige la actual conciencia democrática de los ciudadanos, sino a los que son modos usuales de funcionamiento en otros marcos institucionales de la sociedad actual. Por ello, no sólo la militancia política es algo que cada vez entra menos en el horizonte de aquello que se plantea una persona que quiera participar en los procesos sociales, sino que las actividades y discursos de los partidos políticos quedan cada vez más lejos de lo que una ciudadanía consciente puede exigir al respecto. El alejamiento entre partidos políticos y ciudadanía es el espacio en el que crece la desafección política”. (...) “Obviamente, cualquier pretensión de liderazgo debe cuidar al máximo la comunicación política; pero ésta no se puede reducir a la constante emisión de mensajes simplistas ni a una dependencia excesiva de todo aquello que *a priori*, y a veces sin mucho fundamento, se identifica con la imagen que, como malamente se dice, se quiere vender”.

³ La noción de complejidad está proporcionando un cuerpo ordenado de ideas que da sentido a las experiencias que en las últimas décadas han tenido lugar, intentando superar con éxito las limitaciones de las prácticas convencionales de diseño organizativo. Este tema puede profundizarse en *Complexity, Organization and Change: an essential introduction* (2006) Elizabeth McMillan, Routledge editor; *Complex Systems & Evolutionary Perspectives of Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations* (2003) Eve Mitleton-Kelly, Elsevier. Estas dos profesoras lo son de la Open University UK y de la London School of Economics, respectivamente. Existe una copiosa literatura, cursos académicos y centros de investigación dedicados al tema, que pueden encontrarse fácilmente en Google. Entre los centros de investigación puede ser notable para aquellos con intereses académicos el Santa Fe Institute, situado en la ciudad del mismo nombre del estado de New México (USA)

⁴ Ver, del mismo autor, “Enough Leadership” en HBR (Nov. 2004) y “Developing Leaders? Developing Countries? Learning from another place” (2006) en www.mintzberg.org

⁵ La alusión a los partidos de izquierdas y no a los de derechas se basa en la presunción de que éstos no tienen por qué inventarse un orden nuevo y sus militantes se mueven a gusto en estructuras jerárquico funcionales.

⁶ Mencionar la empresariedad como componente de una política de izquierdas puede parecer chocante a algunos. En la literatura clásica, el diplomático murciano D. Diego Saavedra Fajardo (1584-1648) empleó el término *Empresas políticas* para titular un manual de auténtica dirección política de la época. No es sensato, pues, limitar el uso del término empresa a las empresas de negocios. En el mundo público —entre los políticos y los directores públicos— se echan en falta mayores dosis de empresariedad frente a las trampas paralizantes del burocratismo. Estos nuevos empresarios identifican fuentes potenciales de apoyo político, recursos disponibles, oportunidades de aumentar el valor público de las actuaciones públicas; comprenden el entorno de sus organizaciones, las fuerzas externas que limitan e influen-

cian su capacidad de acción y están dispuestos a correr riesgos. A diferencia del empresario privado, el empresario público no arriesga un capital privado, sino los fondos públicos y los fondos y las ilusiones de sus votantes/donantes y su propia reputación y progreso profesional.

⁷ Ver Gramsci, *Notas sobre Maquiavelo, la política y el estado moderno*. En este mismo autor algunos de sus artículos sobre los partidos y, muy especialmente, su burocratización.

⁸ Estas notas son de Chantal Mouffe en sus obras *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*, Siglo XXI de España, Madrid; y *El retorno de lo político*, Paidós, Barcelona.

⁹ Nos referimos aquí a practicar un marketing político orientado a los votantes, en lugar del marketing político orientado a la venta que hoy practican la mayoría de partidos. Se puede profundizar en este concepto y sus prácticas en el reciente *Political marketing: principles and applications* (2009), escrito por la profesora escocesa Jennifer Lees-Marshment y editado por Routledge (Londres y Nueva York). Contiene además interesante material sobre el marketing desde los gobiernos, con el problema del *rebranding* y la reelección, así como una gran cantidad de casos reales y opiniones de políticos. Se trata del primer textbook editado sobre marketing político.

¹⁰ Naturalmente, estamos hablando de varios partidos como una polifonía de voces que compiten y contribuyen a crear el discurso político de la nueva sociedad. El autor está trabajando en un libro bajo el título *Los “principes” del siglo XXI: los partidos que empoderan a sus votantes y militantes*. Pretende proyectar algunas experiencias al respecto, al papel que pueden jugar los “nuevos” partidos —renovaciones, refundaciones o creaciones— en la construcción de un nuevo orden político.

¹¹ En 1931, Antonio Gramsci escribió la nota “Espontaneidad y dirección consciente”, donde afronta la cuestión de integrar la espontaneidad de las iniciativas cuando se trata de cambiar la sociedad con la disciplina para conseguir una acción política real y no “simple aventura de grupos que se limitan a apelar a las masas”. A este respecto, y considerando la experiencia del movimiento turinés, pondera “la fecundidad y justeza de la dirección que se le dio. Esa dirección no era abstracta, no era la repetición mecánica de las fórmulas científicas o teóricas; no confundía la política, la acción real con la disquisición teórica; se aplicaba a hombres reales, formados en determinadas realidades históricas, con determinados sentimientos, modos de concebir, fragmentos de concepción del mundo (...) Este elemento de *espontaneidad* no se descuidó, ni menos se despreció: fue educado, orientado, depurado de todo elemento extraño que pudiera corromperlo, para hacerlo homogéneo, pero de un modo vivo e históricamente eficaz con la teoría moderna (...) Descuidar —y aun más, despreciar— los movimientos llamados espontáneos, o sea renunciar a darles una dirección consciente, a elevarlos a un plano superior insertándoles en la política, puede tener consecuencias serias y graves (...) Concepción histórico-política escolástica y académica, para la cual no es real y digno sino el movimiento consciente al ciento por ciento y hasta determinado por un plano trazado previamente con todo detalle, o que corresponde (cosa idéntica) a la teoría abstracta. Pero la realidad abunda en combinaciones de los más raro y es el teórico el que debe identificar en esas rarezas la confirmación de su teoría, *traducir* a lenguaje teórico los elementos de la vida histórica, y no al revés, exigir que la realidad se presente según el esquema abstracto. (Leonardo sabía descubrir el número de todas las manifestaciones de la vida cósmica, incluso cuando los ojos del profano no veían más que arbitrio y desorden)”.

¹² La introducción del entrenamiento en buenas prácticas y la dirección política eficaz en el n. 17 de *Cuadernos para cargos públicos territoriales/locales y sus asesores*, titulado “Mas sobre desarrollo del partido: la revitalización de sus organizaciones locales”.