

GERENCIA DE SISTEMAS CONDUCTUALES Y DIAGNÓSTICO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PARTIDOS POLÍTICOS

GUILLERMO YÁBER* y LUIS ORDÓÑEZ
GRUPO DE CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. SECCIÓN DE ESTUDIOS DE LA PARTICIPACIÓN
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR, VENEZUELA

Recibido, marzo 10/2008

Concepto evaluación, mayo 22/2008

Aceptado, mayo 28/2008

Resumen

Se describió el funcionamiento de un partido político “ejemplar” a través del Sistema de Desempeño Total, un recurso de diagnóstico organizacional del enfoque conceptual de Gerencia de Sistemas Conductuales. Igualmente, diez dirigentes de partidos políticos fueron entrevistados con respecto a los cambios necesarios para el desarrollo, transformación y modernización de los partidos políticos en Venezuela. El estudio fue transversal y descriptivo, con características cualitativas y cuantitativas. Resultó notorio el hecho de que ninguno de los dirigentes consideró a los beneficiarios (simpatizantes, militantes y ciudadanía en general) como elemento a ser considerado en el proceso de cambio. Sólo uno resaltó la necesidad de comunicarse y recibir información de retorno de clientes, simpatizantes y público en general. Estos resultados sugieren la necesidad de las organizaciones políticas venezolanas de revisar sus procesos de dirección y lo que concierne a sus políticas y prácticas de comunicación intra y extra-organizacional. Se proporcionan argumentos a favor de la relevancia del diagrama de desempeño total y del enfoque de sistemas conductuales para explicar y comprender el funcionamiento de partidos políticos como organizaciones.

Palabras clave: cambio, desarrollo, organizaciones, partidos políticos, comunicación.

BEHAVIORAL SYSTEMS MANAGEMENT AND DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN POLITICAL PARTIES

Abstract

The organizational functioning of an “exemplary” political party was described using “The Total Performance System”, an organizational diagnostic tool of the Behavioral Systems Management theoretical approach. In addition, ten leaders of political parties were interviewed with regard to changes needed for the development, transformation and modernization of political parties in Venezuela. The analysis was carried out using the Behavioral System Management Model (BSM). The study was transversal and descriptive, with qualitative and quantitative characteristics. It was significant that none of the leaders interviewed regarded clients of political parties (militants, sympathizers or general citizens) as an element to take into account for the change process. Only one of them mentioned the need to communicate or receive feedback from party members, sympathizers or citizens at large. These results suggest the need for Venezuelan political parties to review and change their strategic planning and especially the communication process at the intra and extra-organizational level. Arguments are provided to support the relevance of both the total performance system diagram and the behavioral systems management approach for explaining and understanding the functioning of political parties as organizations.

Key words: change, development, organizations, political parties, communication.

GERÊNCIA DE SISTEMAS COMPORTAMENTAIS E DIAGNÓSTICO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NOS PARTIDOS POLÍTICOS

Resumo

Foi descrito o comportamento de um partido político “exemplar” através do sistema de desempenho total, um recurso de diagnóstico organizacional da abordagem de gerência de sistemas comportamentais. Foram entrevistados dez dirigentes de

* Universidad Simón Bolívar, Centro de Gestión y Liderazgo Universitario. Pabellón 1, Ofic. 030. Apartado 89000. Sartenejas-Baruta, Venezuela. gyaber@usb.ve

partidos políticos sobre las mudanças necesarias para o desenvolvemento, a transformación e modernización dos partidos políticos en Venezuela. O estudo foi transversal e descriptivo, com características qualitativas e quantitativas. Foi notório o fato que ninguém dos dirigentes envolveu aos beneficiários (simpatizantes, militantes e cidadania) no processo de mudança. Somente um ressaltou a necessidade de receber informaçã de retorno de usuários, simpatizantes e público. Estes resultados sinalam a necessidade das organizações políticas venezolanas revisarem os seus processos de direção e as suas políticas e práticas de comunicação intra e extra-organizacional. Subministram-se argumentos em favor da importância do diagrama de desempenho total e da abordagem de sistemas comportamentais para explicar o funcionamento de partidos políticos com organizações. *Palavras-chave:* mudança, desenvolvemento, organizações, partidos políticos, comunicação.

INTRODUCCIÓN

Los partidos políticos son organizaciones de servicio que facilitan la participación de los ciudadanos en asuntos de interés colectivo. A través de ellos, los ciudadanos ejercen el activismo político, “cabildean”, formulan y apoyan la gestión de políticas públicas, desarrollan ideologías y promueven candidatos a ocupar cargos de dirección pública entre otras posibilidades.

Los partidos, como cualquier otra institución política, tienen estructuras, un funcionamiento dinámico, y culturas peculiares. Dentro de ellos ocurren procesos de liderazgo, conflicto, poder y negociación que influyen y son afectados por la personalidad, actitudes, valores, intereses y conductas de apoyo social, activismo, opiniones, toma de decisiones y participación política de sus miembros y simpatizantes (Figura 1).

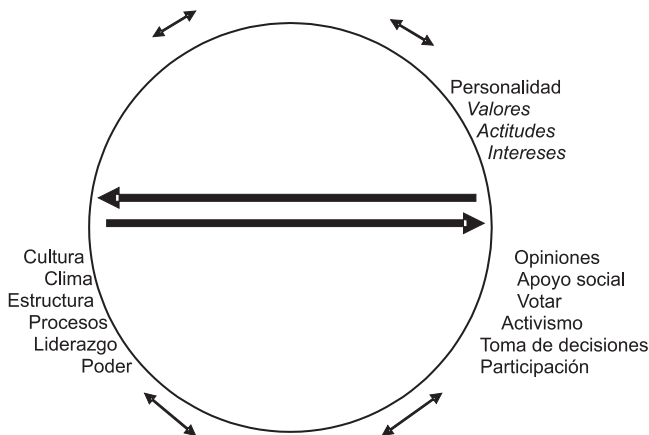


Figura 1. Relaciones de cambio y desarrollo entre el comportamiento y las instituciones políticas

Si leemos la figura de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, apreciamos que la personalidad, valores, intereses y actitudes de los ciudadanos, manifestados a través de sus opiniones, apoyo social, activismo, voto, participación en la toma de decisiones y participación,

agrupado bajo la rúbrica de comportamiento político, influyen en el cambio y desarrollo de las instituciones políticas. Por otra parte, las distintas instancias de instituciones políticas como el gobierno, los partidos políticos, las ONG, los grupos de interés y las cooperativas influyen a través de su cultura y clima, estructura y procesos de liderazgo y poder, entre otros, en el cambio en el comportamiento político de los ciudadanos. Los individuos, a título individual y colectivo, afectan a las organizaciones. Por su parte, las organizaciones son agentes de cambio en el comportamiento político de los ciudadanos. En forma particular, el comportamiento político de los ciudadanos influye en el cambio y desarrollo de los partidos políticos y viceversa.

En los partidos políticos, como en cualquier otra organización, ocurren procesos de cambio, planeados o no, que contribuyen a su crecimiento y desarrollo, o a su desaparición si es que no responden a cabalidad con las necesidades del entorno para los cuales fueron creados.

En Venezuela, por ejemplo, se reformó la constitución en 1989. Este hecho obligó a las elecciones directas de gobernadores y alcaldes y al surgimiento electoral de nuevas organizaciones. Diez años más tarde, en 1999, la nueva constitución (República Bolivariana de Venezuela, 2000), modificó el marco legal concerniente a los partidos políticos, lo cual estableció nuevas pautas de organización y desempeño para estas organizaciones. Estos dos factores han venido impulsando la necesidad de cambio y desarrollo de los partidos políticos (Ordóñez y Ordóñez, 2005).

Para el año 2005 existían 662 organizaciones políticas registradas en Venezuela que competían por el voto de aproximadamente 14 millones de electores. Más de 400 de estas organizaciones nacieron luego de aprobada la constitución de 1999, y once de ellas fueron registradas como partidos nacionales entre 2004 y 2005 (Pereira, 2005). En 2007, muchas de ellas desaparecieron por no haber obtenido el número de votos suficientes para mantenerse como organizaciones políticas luego de las elecciones presidenciales.

Toda organización política requiere entonces de una gestión que le permita cumplir con su misión, cambiar, desarrollarse y evolucionar como organización para atender las necesidades de su entorno y recibir a cambio los insumos necesarios para seguir garantizando su funcionamiento. Un desarrollo exitoso de las organizaciones requiere de cambios en la organización que sean planificados y guiados por un enfoque.

La Gerencia de Sistemas Conductuales es un enfoque para el desarrollo de la organización que permite describir, analizar, formular intervenciones, evaluar y reciclar cambios en organizaciones que produzcan bienes o presten servicios en una variedad de sectores de la industria, el comercio, los servicios y el gobierno. La Gerencia de Sistemas Conductuales incluye estrategias de intervención para el nivel individual, en grupos y equipos, en los procesos que ocurren en la organización y de la organización vista en su conjunto (Yáber, Malott y Valarino, 1998).

Una de las estrategias de diagnóstico organizacional que se emplean dentro del enfoque de la Gerencia de Sistemas Conductuales para analizar organizaciones es el “Sistema de Desempeño Total” o “Diagrama General del Sistema” (Brethower, 1982). Este diagrama permite visualizar una organización desde el punto de vista funcional, lo que agrega valor al organigrama, que es el recurso que normalmente se emplea para representar a la estructura de la organización. El organigrama permite visualizar las relaciones de autoridad y las responsabilidades de cada persona en la organización. El Sistema de Desempeño Total permite analizar las funciones que realizan los distintos elementos en el sistema conductual. Con el Sistema de Desempeño Total, además, se pueden identificar oportunidades de cambio y desarrollo en las organizaciones. En su versión actual, consta de nueve componentes: 1) misión del sistema; 2) resultados (productos o servicios); 3) clientes o beneficiarios; 4) recursos o insumos; 5) procesos del sistema; 6) información de retorno del proceso; 7) información de retorno del cliente; 8) **coop-petencia** (otras organizaciones que **cooperan** o están en **competencia** con la que estamos analizando), y 9) planificación (Yáber, 2004).

Con este recurso se puede diagramar el funcionamiento de un partido político como organización y proponer estrategias de cambio e intervención que lo ayuden a cumplir con su misión. Este enfoque podría apoyar los estudios de gerencia de partidos políticos, tema de particular interés en las Ciencias Políticas y de interés en comportamiento organizacional (Duverger, 1996, Panebianco, 1995; Ordóñez y Ordóñez, 2004a).

El presente estudio se propone entonces: a) diagramar el Sistema de Desempeño Total de un partido político en

forma general y b) describir, analizar e interpretar con el apoyo del Sistema de Desempeño Total el, o los tipos de cambio que son necesarios abordar en los partidos políticos venezolanos para mejorar su desempeño, de acuerdo con las apreciaciones de algunos de sus dirigentes.

MÉTODO

Diseño

Se trata de un estudio mixto cuali-cuantitativo, de corte transversal, donde se describen y analizan los contenidos de opinión de dirigentes de partidos políticos sobre la estructura y funcionamiento de estas organizaciones en Venezuela. El análisis documental guió el examen de la validez externa del diagrama de desempeño total, y del enfoque de sistemas conductuales en la extensión de su aplicación en organizaciones políticas

Participantes

Para la diagramación del Sistema de Desempeño Total de un partido político se compiló y analizó información técnica sobre partidos políticos que permitiese incorporar los elementos necesarios para su descripción funcional. Esta información se obtuvo de los documentos oficiales de los respectivos partidos políticos o de la información oficial contenida en su sitio *web*. Por otra parte, se recabaron los testimonios escritos de diez dirigentes de partidos políticos venezolanos recolectados por medio de entrevistas semiestructuradas. Las entrevistas fueron realizadas por una profesional que desconocía los propósitos del presente estudio. Trece organizaciones con representación en la Asamblea Nacional, (órgano de poder legislativo en Venezuela) o muy visibles en los medios para el momento del estudio en 2004, fueron contactados para las entrevistas. Dirigentes de diez organizaciones aceptaron participar voluntariamente y permitieron la publicación de estas entrevistas: AD, COPEI, MAS, Causa R, PPT, Un Solo Pueblo, Causa Radical, Bandera Roja, Vamos y Unión. Tres organizaciones declinaron su participación: Movimiento Quinta República (MVR), Proyecto Venezuela y Primero Justicia.

Materiales e instrumentos

Se emplearon los testimonios públicos escritos de dirigentes políticos que se relacionan con su apreciación de la necesidad de cambio, desarrollo, transformación o revitalización de organizaciones políticas en Venezuela luego de los cambios ocurridos en la constitución de 1999. El documento se obtuvo de un sitio *web* sobre participación política. (Sección de estudios de la participación USB, 2005).

Procedimiento

En el documento contentivo de las entrevistas semiestructuradas incluidas en un archivo digital de la biblioteca virtual de un sitio *web*, se colocaron números a cada una de las líneas del documento por medio de un programa informático de procesamiento de textos (Microsoft Corporation, 2003). Se contaron en forma automática el número de párrafos y el número de líneas de cada uno de los testimonios de los participantes del estudio. Se elaboró un formato para analizar el documento. En el formato se incluyeron las nueve categorías para el análisis siguiendo el modelo de Gerencia de Sistemas Conductuales y se agregó una categoría adicional para un total de diez. Estas categorías fueron: (1) misión; (2) resultados; (3) clientes; (4) recursos; (5) procesos, con tres sub-categorías: (5a) procesos de dirección, (5b) procesos de apoyo y (5c) procesos medulares; (6) información de retorno del cliente, (7) información de retorno del proceso, (8) coop-petencia, (9) planificación y (10) estructura. Esta última categoría se añadió para incluir posibles opiniones sobre cambios estructurales, que aunque no se incluyen en nuestro modelo, podrían aparecer en las opiniones de los dirigentes. En total se abordaron diez categorías, una de las cuales incluyó tres sub-categorías. Los autores leyeron en forma independiente todo el documento, indicaron a color las frases relacionadas con el tipo de cambio percibido por

el dirigente político, examinaron los acuerdos y desacuerdos, y luego consolidaron la información en una tabla 10 x 10 (10 dirigentes X 10 categorías) para proceder a su análisis. Estas categorías eran excluyentes. Las frases identificadas no podían pertenecer a más de una categoría. El análisis cuantitativo se hizo descriptivamente con frecuencias y porcentajes de los testimonios de acuerdo con las categorías. Luego se analizaron empleando el enfoque conceptual de la Gerencia de Sistemas Conductuales para un cambio organizacional integral.

RESULTADOS

Se presentará, en primer lugar, el diagrama del Sistema de Desempeño Total que representa el funcionamiento y los procesos que se llevan a cabo en un partido político, y a continuación, los resultados relacionados con la descripción y análisis de las opiniones de los dirigentes de partidos políticos.

En la figura 2 podemos visualizar el sistema de desempeño de un partido político.

De acuerdo a nuestro modelo, la misión de un partido político (1) consiste, aunque existe una discusión activa sobre este tema (Strom, 1990; Katz y Mair, 1995), en servir de mediador pro-activo para que los intereses de

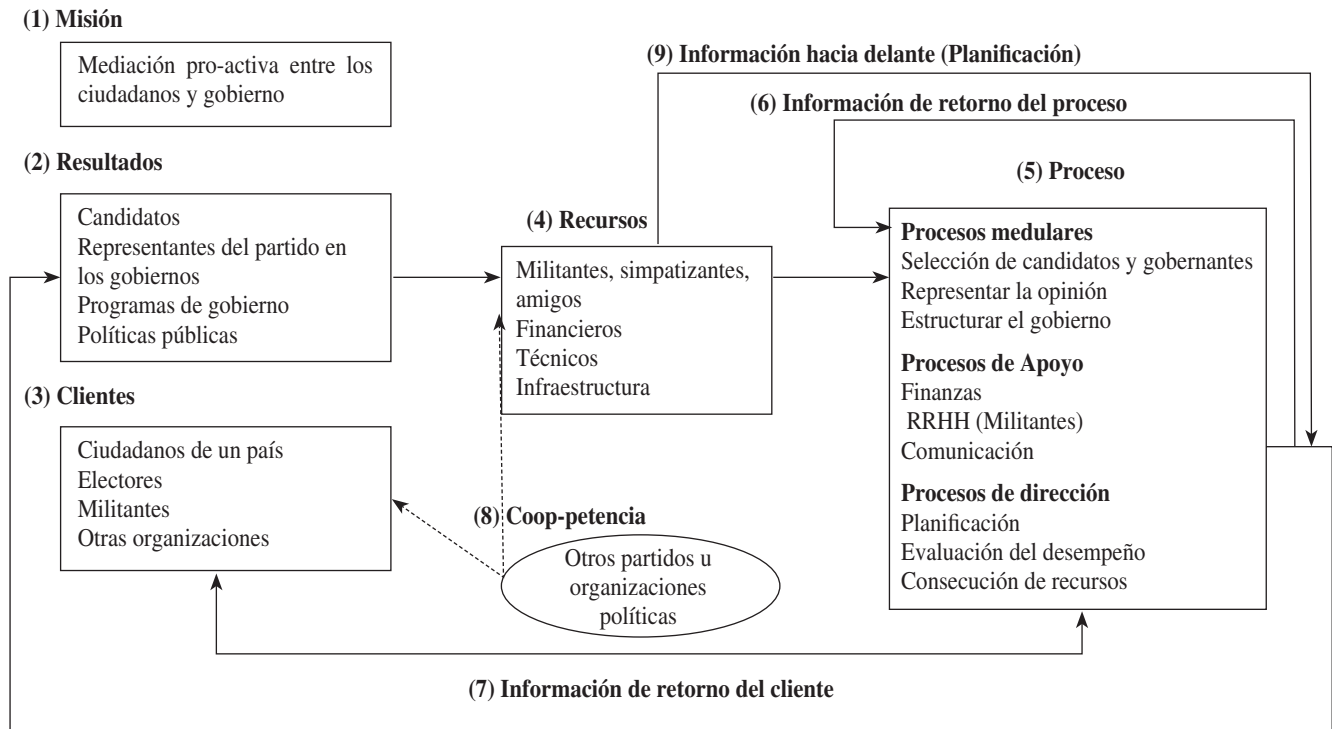


Figura 2. Sistema de Desempeño total de un partido político

los ciudadanos sean atendidos y cubiertos por los gobiernos nacionales, estatales o regionales y municipales entre otros posibles. Esta misión tiene como resultados (2) candidatos a ocupar cargos en el gobierno, representantes de los partidos en el gobierno, programas de gobierno y políticas públicas, con el fin de atender a (3) los intereses de los ciudadanos del país, de los electores, de los militantes y potencialmente el de otras organizaciones. Para obtener estos resultados que satisfacen los intereses de la ciudadanía, los partidos cuentan con (4) Recursos humanos (militantes, simpatizantes y amigos), que junto con los insumos financieros, técnicos y de infraestructura llevan adelante los procesos medulares de apoyo y dirección. (5) El reclutamiento y selección de candidatos a gobernantes, representar la opinión de ciudadanos y militantes, así como participar en la estructuración del gobierno constituyen esos procesos medulares. Para ello se apoyan de la gestión de finanzas, en el reclutamiento y formación de militantes y en la comunicación política, los más importantes procesos de apoyo de la organización. La planificación, la evaluación del desempeño del partido y la consecución de recursos constituyen los procesos de dirección. Los partidos y organizaciones políticas revisan periódicamente su actuación para saber si se llevan a cabo eficientemente sus procesos (6), al tiempo que solicitan a los usuarios y beneficiarios de sus servicios (clientes), la información de retorno (7) que les permite conocer si se encuentran atendiendo apropiadamente los intereses de los ciudadanos. Los partidos compiten y cooperan (8) con otras organizaciones para cumplir con su misión. Todo ello se realiza de acuerdo con un proceso de planificación estratégica (9) y de la estructura (10) que la organización política haya seleccionado para cumplir con su misión.

Tabla 2

Número de cambios identificados por cada dirigente de acuerdo a las categorías de cambio del sistema de desempeño total

Dirigente	(1) Misión	(2) Resultados	(3) Clientes	(4) Recursos	(5a) Proc. Dirección	(5b) Proc. Apoyo	(5c) Proc. Medulares	(6) Info Retorno cliente	(7) Info Retorno Proceso	(8) Coop-petencia	(9) Plani-ficación	(10) Estructura	#
A	1	2		4	5		1	1				2	16
B	1			1									2
C	1			1		1						2	5
D		1		2						2			5
E		1		2		1					1	1	6
F	1			1		1	2						5
G						1	3			1		1	6
H	1												1
I		1		1									2
J					1								1
	5(5)*	5 (4)	0	12(7)	6 (2)	4 (4)	6 (3)	1 (1)	0	3(2)	1(1)	6(4)	49

* Los números entre paréntesis indican el número de dirigentes que expresaron su opinión en una misma categoría

A continuación se describirán, analizarán y clasificarán las opiniones que los dirigentes de partidos políticos emitieron durante las entrevistas semiestructuradas y se relacionarán con su pertinencia al diagrama presentado. El número de párrafos y de líneas contadas por el programa de procesamiento de textos, así como el número de aspectos identificados por los autores de acuerdo al modelo se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Total de líneas, párrafos y aspectos percibidos de cambio para los dirigentes políticos

Dirigente	Líneas	Párrafos	#Aspectos considerados
A	214	55	16
B	274	59	2
C	308	59	4
D	297	58	5
E	388	73	6
F	284	53	5
G	202	35	6
H	276	37	1
I	400	36	2
J	246	34	1

Los cálculos realizados con la prueba de Spearman rho (ρ), entre las tres variables: líneas y párrafos ($\rho = .432$, $p > .05$, $n = 10$); líneas y aspectos ($\rho = -.147$, $p > .05$, $n = 10$); así como párrafos y aspectos ($\rho = .342$, $p > .05$, $n = 10$) confirman que no hay una relación estadística significativa entre estas variables. Esto sugiere que la extensión del texto medido en líneas o párrafos no se relaciona con el número de aspectos identificados. El número de aspectos por cada categoría de cambio de acuerdo a cada uno de los dirigentes se presenta en la tabla 2.

Los resultados de la tabla 2 muestran que los dirigentes identificaron necesidades de cambio en ocho de las diez categorías de cambio posibles. Las categorías de clientes (beneficiarios), e información de retorno del proceso (*feedback* del proceso) no fueron identificadas por ninguno de estos dirigentes. Los entrevistados no opinaron entonces acerca de modificar las prácticas de revisión y evaluación de sus procesos de gestión o cambiar las formas de conocer e interactuar con sus beneficiarios. Estos resultados parecen sugerir que los encuestados están satisfechos con sus prácticas actuales o que no han discriminado la necesidad de cambiar en estos puntos.

La categoría de “recursos” o “insumos” fue la categoría mayormente identificada como necesaria de cambios ya que siete de los diez dirigentes indicaron la necesidad de cambiar 12 aspectos: financieros (4), formación de recursos humanos (3) y aspectos técnicos (5) (estatutos del partido, pensamiento político, apoyos tecnológicos).

Con relación a los aspectos financieros un dirigente expresó:

“Está planteada la necesidad de diseñar un programa de financiamiento que involucre a toda la organización (dirigentes, militantes, simpatizantes y amigos) y que permita su funcionamiento” (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.4).

Otro dirigente destacó:

Estamos diseñando una estrategia para retomar la cotización, porque eso fue parte de lo que se olvidó, quizás los partidos cayeron en la trampa -que repite ahora de manera exagerada el gobierno- de abandonar las iniciativas propias de producción de recursos para arrimarse a alguna posibilidad de ventaja por el ejercicio del poder, por ello la luz y el teléfono no se pagaban, porque se trataban de empresas públicas; así se relajó la necesidad de que los militantes apoyen el financiamiento al partido, al punto en algún momento se llegó a pensar que los aportes de los militantes eran tan pocos que era más costoso recogerlos (Sección de estudios de la participación, USB,2005, p.38).

La constitución del 99 que impide el financiamiento del estado a los partidos políticos puede haber despertado la inquietud de cambiar en la forma como se consiguen los recursos financieros para la organización.

Con respecto a recursos humanos dos dirigentes expresaron:

Estoy convencido de que si los partidos no se renuevan están en la posibilidad de desaparecer. Este CAMBIO, al menos para nosotros está ligado a la importancia que le damos al dirigente comunal, a aquel dirigente que busca mejorar su calidad de vida y la de su comu-

nidad, aquéllos que luchan por el bienestar de todos (Sección de estudios de la participación, (USB,2005, p.19).

Con visión crítica, tratando de concretar lo que a ese partido se refiere, nos parece una desviación la práctica que se viene ejerciendo, lo que debemos es procurar que los ciudadanos se incorporen al MAS de forma democrática y libre. Consideramos que ésa es una de las trabas más grandes que tiene el MAS para poder crecer de manera permanente y sostenida (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.30-31).

Con respecto a los aspectos técnicos, estatutos, normas, regulaciones y políticas generales, las opiniones fueron las siguientes:

“En estos momentos nos encontramos en un proceso de reconstrucción de COPEI y uno de los pasos para la reconstrucción de COPEI es revisar los estatutos. (Sección de estudios de la participación)” (USB,2005, p.4).

Los partidos deben cambiar y actualizar su pensamiento, AD y COPEI han estado trabajando en ello. Actualizar sus direcciones y tomar en cuenta el valor de la palabra ética, entender que ese valor, es un elemento fundamental en el accionar político, la ética no se trata sólo de la probidad de no apropiarse de los recursos del Estado, sino se trata también de evitar utilizar políticas clientelares de vinculación del ciudadano con los partidos políticos (Sección de estudios de la participación, USB,2005,p.25) .

“Deberíamos tener una página *web*, que desapareció, la misma estaba diseñada para todo aquél que quisiera conocer de COPEI” (Sección de estudios de la participación, USB,2005, p.5).

En lo que concierne a la categoría de misión, 5 dirigentes expresaron la necesidad de abordarla:

“Los partidos políticos tienen que cambiar mucho. Deben tener conciencia de que existen para el servicio público.” (Sección de estudios de la participación, USB,2005, p. 6).

Deben los partidos dejar de ser un fin en sí mismo, porque se comienzan a despertar intereses a lo interno que los convierte en “cuerpos” resistentes al CAMBIO. Es importante plantearse para qué sirve un partido y qué queremos de él, porque si no terminamos carnetizando a personas no preparadas, solo para engrosar listados. (Sección de estudios de la participación, USB,2005, p.12), y

“Pieza esencial para la reinserción de los partidos, si es que realmente que los partidos así lo desean, es respetar a la gente. Regresar al pasado alrededor de la figura de servidor de la comunidad, desarrollando liderazgos

comunales” (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.19). También,

“nosotros tenemos que redefinir nuestra función como organización política, como intermediarios de la sociedad y por supuesto cuál es nuestra relación con las solicitudes que se nos plantean” (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.40).

El problema de la desviación del trabajo partidario sigue planteada en el seno de la Causa R, no es porque se fue Pablo Medina que el problema fue resuelto, sigue existiendo dentro del partido político, en los nuevos y en los tradicionales una miopía con relación a su papel y a su manera de relacionarse con la población. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.50)

Las categorías que recibieron la atención de al menos cuatro de los dirigentes encuestados fueron la de los “resultados” y la de los “procesos de apoyo”

En cuanto a la categoría de resultados, algunas opiniones fueron:

Yo he estado tratando de fomentar centros de políticas públicas en cada Estado para tratar de que las propuestas de COPEI sean resultados de un trabajo que incorpore pensamiento de gentes militantes o no del partido, pero que puedan ayudar a clarificar la propuesta pública que hacen falta. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.5-6)

Cualquier proyecto político de largo plazo, cualquier proyecto que desee que el país se oriente en determinada forma tiene que tener en cuenta lo referente a la pobreza e injusticia social en Venezuela. Y en esa dirección tendrán que trabajar. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p. 35).

“...se trata también de evitar utilizar políticas clientelares de vinculación del ciudadano con los partidos políticos”. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.25-26).

Nosotros tenemos que ir hacia los grandes temas nacionales, tenemos que preguntarnos: ¿Qué vamos a hacer con la industria, el petróleo, la educación, la seguridad, la ideología, la solidaridad, etc? Tendremos que ir hacia consensos sucesivos que contribuyan en el desarrollo de un debate que permita que dentro de las diferencias encontremos maneras de debatir con mayor elevación y podamos construir acuerdos en divergencia. La gran responsabilidad de los partidos políticos y de todas las organizaciones de la sociedad venezolana es entender que la solución es más compleja que el simple hecho de sacar a Chávez; la solución es darle un rumbo al país. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.62).

Finalmente, en lo que concierne a la categoría de estructura, dos de cuatro dirigentes manifestaron:

“La organización UN SÓLO PUEBLO trata de conformar una estructura, que aún no está consolidada, estamos transitando el camino, buscando organizarnos, buscamos organizar a una porción de la sociedad a través de dos vías, bidimensionales” (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.43). Otro dirigente también señaló,

Se está en un proceso de reestructuración, el Movimiento Sindical, de Mujeres, de Profesionales y Técnicos, etc., todas esas estructuras que durante una época trabajaron de manera eficiente y que tenían mucho que ver con la idea expresada de movimiento de movimientos, se está buscando retomen su papel crucial. (Sección de estudios de la participación, USB, 2005, p.29).

DISCUSIÓN

El presente estudio se proponía describir el sistema de desempeño total de un partido político “ejemplar” así como describir, analizar e interpretar con el apoyo del Sistema de Desempeño Total, el, o los tipos de cambio que son necesarios abordar en los partidos políticos para mejorar su desempeño. Todo esto dentro de un proceso de cambio importante del sistema político venezolano que afecta a los partidos políticos.

De acuerdo con los resultados obtenidos con el Sistema de Desempeño Total, este recurso permite visualizar el ámbito de acción de un partido político y ofrece pautas para la identificación de oportunidades de cambio y desarrollo en estas organizaciones.

En lo que atañe a los tipos de cambio que son necesarios abordar en los partidos políticos, de acuerdo a la apreciación de sus dirigentes, el hallazgo más importante es que la categoría 3 del Sistema de Desempeño Total –los clientes- obtuvo cero (0) menciones en el análisis de los dirigentes y la categoría *feedback* del cliente obtuvo una sola mención (1). En un momento donde los cambios electorales han transformado el panorama político, con las victorias de Rafael Caldera en 1993 luego de abandonar su partido COPEI (del cual era fundador) y de Hugo Chávez al frente de una organización recién creada (MVR) en 1998, resulta notorio el hecho de que los dirigentes de los partidos políticos entrevistados no hagan referencias explícitas a la comunicación necesaria con sus clientes, es decir de necesidades, expectativas y demandas de la población votante en general o a sus esferas de acción inmediatas (simpatizantes y militantes).

Que no exista la percepción entre los dirigentes políticos entrevistados de la necesidad de intermediación proactiva de los partidos para relacionar a los ciudadanos con el gobierno, que es la misión de los partidos políticos, pudiese tener mucho que ver con el rechazo de estos ciudadanos hacia los partidos políticos: las organizaciones, en general, empiezan a declinar y desaparecer cuando no atienden las necesidades del entorno manifestadas a través de sus clientes o beneficiarios. Es crítico para la sobrevivencia de una organización, mantener vínculos que le permitan satisfacer continuamente las necesidades de sus usuarios. Los partidos políticos como organizaciones, al descuidar a sus usuarios, y no responder a sus necesidades, están en el camino de desaparecer o ser sustituidos por otras organizaciones que sí mantengan una adecuada relación con sus beneficiarios.

El cambio en las organizaciones es un hecho permanente (Greiner, 1998), pero el mismo pareciera ser más necesario, al menos en las organizaciones políticas, cuando las mismas sufren de cambios en sus electorados (Mair, Muller y Plasser, 2004). Ésta es exactamente la situación que ha venido ocurriendo en Venezuela para los partidos tradicionales (AD, COPEI, MAS principalmente) que habían dirigido el gobierno a partir de la etapa democrática iniciada en el año 1958. Bien por fenómenos del tipo surgimiento de los partidos cartel (Katz y Mair, 1995) o por rechazos derivados del sistema “estratarquico” de arreglos entre grupos partidistas (Carty, 2004), lo cierto es que el rechazo hacia los partidos políticos hizo crisis en Venezuela en 1998 al resultar electo Hugo Chávez, lo cual se patentizó en la redacción y posterior aprobación de una nueva constitución que, por una parte no contempla el financiamiento del Estado a los partidos políticos, y ni siquiera los menciona explícitamente en el texto de la misma.

Es en este panorama que debemos tratar de analizar los presentes resultados: ¿cuál ha sido la reacción de la dirigencia política en relación a la reestructuración de sus organizaciones a fin de hacerlas más eficientes para los nuevos procesos electorales? Mejorar los insumos 12 (7) y estructura 6(4) (ver tabla 2), descuidando la vinculación con la ciudadanía, en la mejora de los procesos que facilitan su participación entre otros aspectos.

En estudios recientes hemos conseguido otras expresiones de esta desatención a la ciudadanía. Por una parte, sobre la utilización de Internet por parte de los partidos políticos venezolanos (Ordóñez y Ordóñez, 2004b), se encuentra que las mismas “no están siendo exploradas como medios para captar fondos, ni son vistas como medios de comunicación entre los dirigentes y la militancia, como

tampoco entre la dirigencia nacional y los líderes regionales”. En forma similar, la incomunicación organizacional en los partidos políticos, pareciera ratificarse en el modelo de “bajar línea”, que lejos de facilitar la participación, la entorpece (Ordóñez y Ordóñez, 2005).

En una reunión reciente de partidos políticos del Caribe, las conclusiones recomendaban buscar mejores comunicaciones con el electorado (OAS, 2005) y buscar una “nueva era de colaboración entre la sociedad civil y los gobiernos” donde se vea aquélla no como generadora de problemas, sino como socios activos e informados. Estas recomendaciones pareciesen ser útiles para los partidos políticos objetos del presente estudio.

Finalmente, el presente trabajo extiende la aplicación del Sistema de Desempeño Total y la Gerencia de Sistemas Conductuales (Yáber, 2004), al estudio de organizaciones políticas. Igualmente, proporciona insumos para que estas organizaciones gestionen los programas de cambio y desarrollo que les permitan cumplir con su propósito de una manera más eficiente. Sus resultados constituyen un insumo para la formulación de planes estratégicos y operativos en estas organizaciones. Aunque el estudio se realizó con partidos políticos en Venezuela, el enfoque y la metodología puede aplicarse en cualquier país donde existan organizaciones políticas. Futuros estudios pueden orientarse a comparar si la misión declarada o explícita de las organizaciones políticas es un determinante de las relaciones de estas organizaciones con sus simpatizantes, militantes o amigos o si el tipo de relación depende de otros factores en sus sistemas de desempeño.

REFERENCIAS

- Brethower, D. M. (1982). The Total Performance System. En R.M. O'Brien, A.M. Dickinson y M. P. Rosow (eds.) *Industrial Behavior Modification: A Management Handbook* (pp. 350-369). New York: Pergamon Press.
- Carty, R.K. (2004). Parties as franchise systems. *Party Politics*, 10(1), 5-24.
- Duverger, Maurice, (1996). *Los Partidos Políticos*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Greiner, L. E. (1998) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 36(3), 55-68.
- Katz, R.S. y Mair, P. (1995). Changing models of party organization and party democracy, *Party Politics*, 1(1), 5-28
- Mair, P., Muller, W. y Plasser, F. (2004). Introduction: Electoral Challenges and Party Responses. En *Political Parties and Electoral Change*. UK: Sage Publishing.
- Microsoft Corporation (2003). Office Word (Versión 11). [Programa de procesamiento de texto]. California, USA: Autor.

- OAS (2005). Key conclusions. *Caribbean Meeting of Inter-American Forum on Political Parties*. Jamaica: Autor
- Ordóñez, L. y Ordóñez S., L., (2004a) Evolución y cambio en los partidos políticos venezolanos. *Politeia*, 32-33, 95-112
- Ordóñez S., L. y Ordóñez, L. (2004b). Los partidos políticos venezolanos e Internet. *Debates IESA*, 10(3), 49-52.
- Ordóñez S., L. y Ordóñez, L. (2005) Bajar línea: La incomunicación organizacional de los partidos venezolanos. *Comunicación*, 130(2), 36-43.
- Panebianco, A. (1995). *Modelos de Partido: Organización y poder en los partidos políticos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pereira, J. (2005,30 Mayo). Casi la mitad de los partidos no participará en las elecciones locales. *El Nacional*, p. A6.
- República Bolivariana de Venezuela (2000). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela* (N° 5.453, Extraordinario). Caracas.
- Sección de estudios de la participación, USB (2005). ¿En qué deben cambiar los partidos?. Recuperado el 15 de Agosto de 2005 desde <http://www.participa.com.ve/biblio.htm>
- Strom, K. (1990). A behavioral theory of competitive political parties. *American Journal of Political Science*, 34(2), 565-599.
- Yáber, G. (2004). Cambio organizacional integral con gerencia de sistemas conductuales. *Analogías del comportamiento*, 7, 47-74
- Yáber, G., Malott, M. y Valarino, E. (1998). Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional. *Revista latinoamericana de psicología*, 30 (2), 279-291.