

ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN



**MAO
TSE
TUNG**

ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN

Partido del Trabajo
Reimpresión
Septiembre 2025
Ciudad de México, México

ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN[*]

1.f de junio de 1943

1. Hay dos métodos que los comunistas debemos aplicar en todo trabajo que realicemos: uno es combinar lo general con lo particular, y el otro, ligar la dirección con las masas.

2. Ante cualquier tarea, si no se hace un llamamiento general, es imposible movilizar a las amplias masas para la acción. Sin embargo, si los dirigentes se quedan en el llamamiento general no se ocupan concreta y directamente de la ejecución cabal, en algunas organizaciones, del trabajo que llaman a realizar, para abrir una brecha en un punto dado, adquirir allí experiencia y luego orientar con ella a las demás entidades —, no podrán comprobar si es justo ese llamamiento ni enriquecer su contenido, con lo que dicho llamamiento correrá el peligro de quedar en letra muerta. Por ejemplo, durante la campaña de rectificación en 1942, hubo éxitos allí donde se empleó el método de combinar el llamamiento general con la orientación particular, y no los hubo donde no se aplicó este método. En la campaña de rectificación en 1943, todos los burós y subburós del Comité Central y los comités regionales y de prefectura del Partido, además de lanzar un llamamiento general (plan anual de la campaña), deben hacer lo siguiente a fin de adquirir experiencia: elegir dos o tres lugares (no muchos), sean departamentos de su propio organismo o entidades oficiales, escuelas o unidades militares

* Desición del Comité Central Comunista de China, redactada por el camarada Mao Tse Tung.

cercanas; realizar en ellos un estudio en profundidad para conocer detalladamente el desarrollo de la campaña de rectificación allí y para conocer minuciosamente el pasado político, características ideológicas, aplicación en el estudio y diligencia en el trabajo de algunos miembros representativos (no muchos tampoco) de su personal, y además, orientar personalmente a los responsables de estos lugares en la solución concreta de los problemas prácticos. Como cada entidad oficial, escuela y unidad militar tiene también varias secciones, sus dirigentes deben proceder de igual manera. Este es además un método que permite a los dirigentes aprender y dirigir al mismo tiempo. Ningún dirigente sabrá dar orientación general al conjunto de las entidades a su cargo, a menos que obtenga experiencia concreta en cuanto a individuos y asuntos determinados de entidades subordinadas específicas. Este método debe ser generalizado para que los cuadros dirigentes de todos los niveles aprendan a aplicarlo.

3. La experiencia de la campaña de rectificación en 1942 demuestra también que en cada entidad es indispensable para el éxito de la campaña que se forme en el curso de ésta un grupo dirigente compuesto de un pequeño número de activistas reunidos en torno al responsable principal de la entidad en cuestión, y que este grupo forje una estrecha ligazón con las amplias masas participantes en la campaña. Por activo que se muestre el grupo dirigente, su actividad no pasará de ser el infructuoso esfuerzo de un puñado de personas, si no se la liga con la actividad de las amplias masas. No obstante, la actividad de las amplias masas, sin un fuerte grupo dirigente que

la organice en forma apropiada, no puede mantenerse por mucho tiempo, ni desarrollarse en una dirección correcta, ni elevarse a un alto nivel. En cualquier lugar, las masas están integradas, en general, por tres categorías de personas: las relativamente activas, las intermedias y las relativamente atrasadas. Por eso, los dirigentes deben saber unir en torno suyo al pequeño número de elementos activos y, apoyándose en ellos, elevar la conciencia política de los elementos intermedios y ganarse a los atrasados. Un grupo dirigente, verdaderamente unido y vinculado con las masas, sólo puede formarse gradualmente en medio de la lucha de las masas, y no al margen de ella. En el curso de una gran lucha, la composición del grupo dirigente no debe ni puede, en la mayoría de los casos, permanecer invariable a través de las etapas inicial, media y final; es necesario promover constantemente a los activistas surgidos en la lucha, para sustituir a aquellos miembros del grupo dirigente que resulten inferiores en comparación con ellos o que hayan degenerado. Una de las causas fundamentales de por qué no ha podido avanzar el trabajo en muchos lugares y entidades oficiales, está en la falta de un grupo dirigente así, que se mantenga bien unido, vinculado con las masas y siempre sano. Si en una escuela de un centenar de personas no hay un grupo dirigente formado de acuerdo con las circunstancias reales (y no reunido artificialmente) y compuesto de varios o algo más de una decena de los elementos más activos, rectos y sagaces entre los profesores, empleados y estudiantes, esa escuela ha de marchar mal. Debemos aplicar en todas las entidades oficiales, escuelas, unidades militares, fábricas y aldeas, sean grandes o pequeñas, lo que indica Stalin

acerca de la creación de un grupo dirigente en la novena de las doce condiciones para la bolchevización de los Partidos Comunistas^[1]. La elección de los miembros de tal grupo dirigente debe tener por criterio las cuatro condiciones formuladas por Dimitrov al tratar de la política de cuadros: devoción total, ligazón con las masas, capacidad para orientarse independientemente en toda situación y espíritu de disciplina^[2]. Tanto al cumplir cualquiera de las tareas centrales — guerra, producción, educación (incluida la campaña de rectificación) —, como al inspeccionar el trabajo, examinar la historia de los cuadros o realizar cualquier otra labor, hay que adoptar el método de ligar el grupo dirigente con las amplias masas, además del método de combinar el llamamiento general con la orientación particular.

4. En todo el trabajo práctico de nuestro Partido, toda dirección correcta está basada necesariamente en el principio: “de las masas, a las masas”. Esto significa recoger las ideas (dispersas y no sistemáticas) de las masas y sintetizarlas (transformarlas, mediante el estudio, en ideas sintetizadas y sistematizadas) para luego llevarlas a las masas, difundirlas y explicarlas, de modo que las masas las hagan suyas, perseveren en ellas y las traduzcan en acción, y comprobar en la acción de las masas la justeza de esas ideas. Luego, hay que volver a recoger y sintetizar

^[1] Véase J. V. Stalin, “Sobre las perspectivas del PC de Alemania y sobre la bolchevización”, pág. 119

^[2] Véase J. Dimitrov, Por la unidad de la clase obrera contra el fascismo, conclusiones del VII Congreso de la Internacional Comunista, parte VII: “Sobre los cuadros”, pág. 119

las ideas de las masas y a llevarlas a las masas para que perseveren en ellas, y así indefinidamente, de modo que las ideas se tornan cada vez más justas, más vivas y más ricas de contenido. Tal es la teoría marxista del conocimiento.

5. La concepción de que, trátase de una organización o de una lucha, entre el grupo dirigente y las amplias masas debe haber relaciones correctas, la concepción de que las ideas correctas de dirección sólo pueden elaborarse recogiendo y sintetizando las ideas de las masas y llevándolas luego a las masas para que perseveren en ellas, y la concepción de que, al poner en práctica las ideas de dirección, se debe combinar el llamamiento general con la orientación particular, deben ser ampliamente difundidas en el curso de la actual campaña de rectificación, con el fin de corregir los puntos de vista erróneos que al respecto existen entre nuestros cuadros. Muchos camaradas no conceden importancia a unir en torno suyo a los activistas para formar un núcleo dirigente, o no saben hacerlo, y no conceden importancia a ligar estrechamente este núcleo dirigente con las amplias masas, o no saben hacerlo; por eso la suya se convierte en una dirección burocrática, divorciada de las masas. Muchos camaradas no conceden importancia a sintetizar las experiencias de la lucha de las masas, o no saben hacerlo, y, pasándose de listos, gustan de plantear de manera subjetivista cantidad de opiniones, por lo cual sus ideas resultan huera y ajenas a la realidad. Muchos camaradas se contentan con lanzar un llamamiento general para una tarea y no conceden importancia a dar inmediatamente después orientación particular y concreta, o no saben hacerlo; en consecuencia, su llamamiento se

queda en la boca, en el papel o en la sala de reuniones, y su dirección se hace burocrática. Hay que corregir estos defectos en la presente campaña de rectificación; hay que aprender a aplicar los métodos de ligar la dirección con las masas y de combinar lo general con lo particular en la campaña de rectificación, en la inspección del trabajo y en el examen de la historia de los cuadros, y también hay que emplearlos en todo nuestro trabajo futuro.

6. Recoger y sintetizar las ideas de las masas y llevarlas luego a las masas para que perseveren en ellas, y, de esta manera, elaborar ideas correctas de dirección: tal es el método fundamental de dirección. En el proceso durante el cual se recogen y sintetizan las ideas de las masas y éstas perseveran en ellas, es necesario aplicar el método de combinar el llamamiento general con la orientación particular; esto es parte integrante de dicho método fundamental. Elaborar las ideas generales (llamamiento general) partiendo de la orientación particular en numerosos casos concretos, y llevar estas ideas a muchas entidades diferentes para comprobarlas (no sólo debemos hacerlo nosotros mismos, sino aconsejárselo a los demás); después, recoger y sintetizar las nuevas experiencias (hacer el balance) y elaborar nuevas directrices para la orientación general de las masas. Así deben proceder nuestros camaradas en la presente campaña de rectificación, y también en cualquier otro trabajo. La calidad de la dirección depende de la aptitud de los dirigentes para proceder según este método.

7. Al asignar a las entidades subordinadas cualquier tarea (guerra revolucionaria, producción, educación; campaña de rectificación, inspección del trabajo, examen de la historia de los cuadros; o trabajo de propaganda, de organización, de contraespionaje, etc.), un organismo dirigente superior y sus diferentes departamentos deben hacerlo por intermedio de los responsables principales de los organismos inferiores correspondientes, para que éstos asuman responsabilidades; de esta manera se asegurarán tanto la división del trabajo como la dirección unificada (centralizada). Un departamento de un organismo superior no debe ponerse en contacto sólo con el departamento correspondiente de un organismo inferior (por ejemplo, el departamento de organización, el de propaganda o el de contraespionaje de nivel superior con los departamentos inferiores correspondientes), porque en tal caso el responsable principal del organismo inferior (por ejemplo, un secretario, presidente, jefe, director de escuela, etc.) no estará informado y no podrá asumir responsabilidades. Es necesario que estén informados y asuman responsabilidades tanto el responsable principal del organismo inferior como los responsables de los departamentos interesados. Este método de centralización, que combina la división del trabajo y la dirección unificada, permite movilizar, a través del responsable principal, a muchos y a veces incluso al personal entero para que cumplan una tarea, y así se puede superar la insuficiencia de cuadros en uno u otro departamento y convertir a un buen número de personas en cuadros activos en la realización de esa tarea. Esta es también una de las formas de ligar la dirección con las masas. Tomemos por ejemplo el examen de la historia de

los cuadros. Si lo realiza aisladamente un pequeño grupo de personas de un organismo dirigente, como el departamento de organización, sin duda este trabajo no se hará bien. Pero, si por intermedio del responsable de una entidad oficial o del director de una escuela, se moviliza a muchos, y a veces incluso a todo el personal o estudiantado de la entidad o escuela para que participen en este trabajo, mientras que los dirigentes del departamento de organización de nivel superior les dan una orientación correcta, aplicando así el principio de ligar la dirección con las masas, no hay duda de que será logrado satisfactoriamente el fin que se persigue con el examen de la historia de los cuadros.

8. En ningún lugar puede haber al mismo tiempo muchas tareas centrales. Sólo puede haber, en un tiempo determinado, una tarea central, complementada por otras de segundo y tercer orden. Por lo tanto, el responsable principal de una localidad debe, teniendo en cuenta la historia y circunstancias de la lucha allí, establecer el orden apropiado de las diferentes tareas; no debe actuar sin plan propio, emprendiendo una y otra tarea según le lleguen las instrucciones de los organismos superiores, pues esto crearía multitud de “tareas centrales” y daría paso a la confusión y el desorden. Por su parte, ningún organismo superior debe asignar simultáneamente muchas tareas a los organismos inferiores, sin indicar su importancia y su urgencia relativas ni especificar cuál es la tarea central, porque esto llevará desorden al trabajo de los organismos inferiores y les impedirá conseguir los resultados previstos. El dirigente debe, a la luz de las condiciones históricas y las circunstancias existentes en una localidad dada y

teniendo en cuenta la situación en su conjunto, determinar con justeza el centro de gravedad del trabajo y el orden de ejecución de las tareas para cada período, aplicar con tenacidad lo decidido y asegurar el logro de los resultados previstos: esto es parte del arte de dirigir. Se trata también de una cuestión de método de dirección, a cuya solución debe prestarse atención al aplicar los principios de ligar la dirección con las masas y de combinar lo general con lo particular.

9. No vamos a tratar todos los detalles concernientes a los métodos de dirección, y esperamos que los camaradas en cada localidad, partiendo de los principios aquí expuestos, reflexionen concienzudamente y pongan en juego su iniciativa creadora. Cuanto más dura sea la lucha, tanto más indispensable será para los comunistas ligar estrechamente su dirección con las exigencias de las amplias masas y combinar estrechamente su llamamiento general con su orientación particular, a fin de liquidar de manera definitiva los métodos de dirección subjetivistas y burocráticos. Todos los camaradas de nuestro Partido que se ocupan del trabajo de dirección, deben contraponer siempre los métodos de dirección científicos marxistas a los métodos subjetivistas y burocráticos, y eliminar éstos valiéndose de los primeros. Los subjetivistas y los burócratas no comprenden el principio de ligar la dirección con las masas ni el de combinar lo general con lo particular, y obstaculizan enormemente la marcha del trabajo del Partido. Para combatir los métodos de dirección subjetivistas y burocráticos, es necesario generalizar y hacer arraigar los métodos de dirección científicos marxistas.

Impreso en los Talleres Gráficos
del Partido del Trabajo.
Oriente 107 no. 3162, Col. Tablas de San Agustín,
Delegación Gustavo A. Madero, Ciudad de México.
Septiembre 2025.



PARTIDO DEL TRABAJO