

## DIRIGENTES Y MASAS

MARTA HARNECKER

GABRIELA URIBE

1973<sup>1</sup>

Este Cuaderno está dedicado a analizar en que forma los dirigentes pueden movilizar mejor al pueblo en defensa de sus propios intereses. Existen métodos y estilos de trabajo correctos e incorrectos. Se señalan aquí los defectos que un dirigente debe combatir en su relación con las masas, tales como el burocratismo, el sectarismo, los métodos liberales de trabajo, etc. Ellos producen desconcierto en la masa, pasividad y desgaste de los dirigentes. Se indica, al mismo tiempo, cuál debe ser del estilo correcto de trabajo, de qué manera se logra hacer un buen trabajo de equipo con las bases del partido y con la masa.

Pero ¿puede existir una correcta organización y movilización del pueblo sin tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen y la manera de lograrlos?

En el próximo Cuaderno: **ESTRATEGIA Y TACTICA**, explicamos cómo se planifica la lucha del pueblo. Definimos qué son la estrategia y la táctica, el programa mínimo y el programa máximo, la línea política de un partido revolucionario.

---

1. 1973 **Dirigentes y masas**. Cuaderno N° 10 de la segunda serie de cuadernos de educación popular: **¿Cómo luchar por el socialismo?**, realizado por Marta Harnecker con la colaboración de Gabriela Uribe, durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile. publicado en: Chile, Editora Nacional Quimantú, 1973; España, ediciones De La Torre, sin fecha; Argentina, centro de Estudios Políticos, 1973 y en diversos otros países.

## ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. DIRIGENTES BURGUESES. DIRIGENTES REVOLUCIONARIOS .....	5
III. LOS MÉTODOS INCORRECTOS DE DIRECCIÓN Y DE TRABAJO .....	7
1. EL SUBJETIVISMO .....	7
2. EL LIBERALISMO .....	8
3. EL CAUDILLISMO .....	10
4. EL BUROCRATISMO .....	11
5. EL SECTARISMO .....	13
IV. MÉTODOS CORRECTOS DE DIRECCION DE TRABAJO COLECTIVO .....	14
V. EL CONTROL DE LOS DIRIGENTES POR LAS BASES .....	18
VI. RESÚMEN .....	19
VII. CUESTIONARIO .....	20
VIII. BIBLIOGRAFÍA .....	21

## I. INTRODUCCIÓN

1. Después de haber estudiado en dos Cuadernos sucesivos el partido de la clase obrera y de haber visto cómo éste es el único instrumento político capaz de conducir al proletariado y al pueblo en general hacia el socialismo, en este Cuaderno queremos detenernos a estudiar la relación que debe existir entre los dirigentes y las masas, cuando la conducción del proceso tiene una orientación proletaria.

2. Pero antes de comenzar este tema, es necesario, definir lo que se entiende **por masas** y su diferencia con el concepto de **clases sociales**. Cuando hablamos de masas nos estamos refiriendo al pueblo en general.

—Pero, ¿qué se entiende por pueblo?

3. Aquí es importante aclarar que este concepto tiene un sentido muy preciso para nosotros. No se refiere a todos los ciudadanos que viven en una determinada nación, como cuando se habla del “pueblo argentino”, del “pueblo cubano”, del “pueblo peruano”, etc. **El concepto de pueblo** se refiere sólo a **aquellos sectores que tienen intereses opuestos a los grupos dominantes**, en un determinado momento de la historia de un país o coyuntura política.

4. Estos intereses de la mayoría no pueden realizarse si primero no se termina con esos grupos dominantes que se convierten así en sus enemigos, en los **enemigos del pueblo**.

5. Para determinar entonces lo que debemos entender, por pueblo en un país, es necesario definir en cada coyuntura política cuál es el enemigo principal del momento. No siempre el pueblo abarca a los mismos sectores. Por ejemplo, en el caso de una dictadura militar fascista es posible agrupar bajo una misma bandera de lucha, no sólo a los sectores del proletariado y a las capas medias sino también algunos sectores democráticos de la burguesía. Lo mismo ocurre en caso de una invasión antiimperialista. Pero, si se logra triunfar contra el dictador e implantar un régimen social que pretende iniciar la construcción del socialismo en ese país, entonces muchos de quienes lucharon unidos al proletariado contra el dictador, abandonarán esas filas y empezarán a militar en la contrarrevolución. Esto ocurrió efectivamente en Cuba, donde amplios sectores de la burguesía apoyaron la lucha antibatistiana y luego al avanzar el proceso y tomar medidas que herían a los capitalistas, fueron marginándose del proceso y pasando a la contrarrevolución. El concepto de pueblo, que en la primera etapa abarcaba a todos los sectores antibatistianos, en la segunda etapa abarca sólo a aquellos que apoyan el proceso de construcción del socialismo.

6. Pon lo tanto, **el pueblo** así definido corresponde al concepto de **masas populares** y abarca a diferentes grupos y clases sociales que varían según las circunstancias históricas.

7. El concepto de “masas” o “pueblo” es , por lo tanto, más amplio que el de “clase”.

8. Una **clase social** está formado por el conjunto de individuos que ocupan un lugar común en el sistema de producción social, lugar que depende fundamentalmente de la propiedad o no propiedad que ellos tengan sobre los medios de producción.<sup>2</sup> En cambio, las masas están formados por individuos que ocupan diferentes lugares en la producción social: obreros, pequeños productores, capitalistas pequeños y medianos, etc., y algunos sectores que sólo están ligados indirectamente a la

---

2. Ver explicación del concepto de clases sociales en el CEP N° 4: **Lucha de Clases** Vol. I, págs. 13-16.

producción (intelectuales, empleados del Estado, etc.). Lo que reúne a todos estos sectores bajo el mismo concepto es el hecho de tener intereses apostados a los enemigos principales.

9. Ahora, como ya hemos visto en el CEP N 4,<sup>3</sup> la única clase capaz de luchar hasta el fin por liberar a todo el pueblo de la explotación es el proletariado o clase obrera. Por eso, dentro de las masas existe una clase que es la clase decisiva, ya que de su acción organizada depende el futuro de la revolución: la clase obrera.

10. Pero aquí nuevamente es necesario distinguir entre el conjunto de la clase y su **vanguardia política**: el partido obrero que sólo reúne a los elementos más conscientes de la clase.<sup>4</sup>

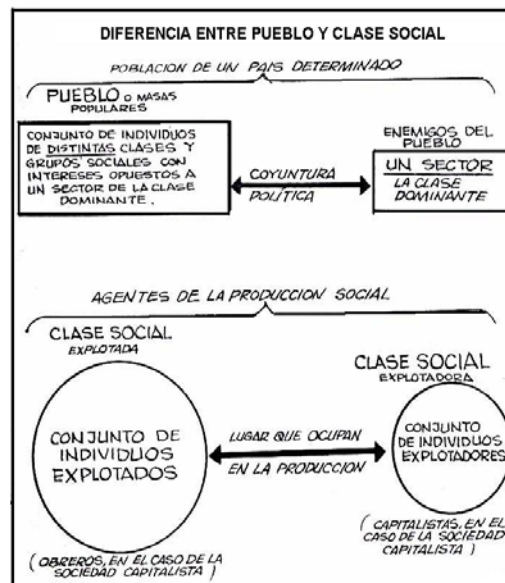
11. Estas definiciones son útiles para comprender el carácter que tienen las diversas organizaciones del pueblo.

12. Desde el punto de vista organizativo, existen así:

a) **Organizaciones de masas**: que reúnen a distintos sectores del pueblo bajo un objetivo común, sin establecer diferencias entre las clases y grupos sociales que la componen. Por ejemplo: un centro de madres reúne a todas las mujeres del barrio sin preguntar si son mujeres obreras, o pequeñas productoras independientes (costureras), o empleadas del Estado, etc. Igual cosa ocurre con otros organismos de masas, como las JAP (Juntas de Aprovisionamiento y Control de Precios), los Comandos Comunales Campesinos, etc.

b) **Organizaciones de clase**: que sólo reúnen a los miembros de una misma clase; por ejemplo, los sindicatos obreros, las organizaciones patronales.

c) **Organizaciones políticas**: que en el caso del proletariado, reúnen sólo al sector más consciente la clase obrera.



3. Ver N°. 4: **Lucha de Clases**. Vol. I, págs. 42-46

4. Ver CEP N° 8: **El Partido: Vanguardia del Proletariado**, págs. 40-42.

13. Después de aclarados estos conceptos, podemos entrar de lleno al objeto de este Cuaderno: la relación entre dirigentes y masas.
14. Examinaremos primero la diferente relación que existe entre dirigentes y masas en la concepción burguesa y la concepción proletaria del mundo.
15. Luego veremos cuáles son los métodos incorrectos de dirección y trabajo en los que no debe caer un dirigente revolucionario, es decir, un dirigente con mentalidad proletaria, para lograr que el movimiento se fortalezca y avance.
16. Enseguida, estudiaremos de qué manera debe actuar un dirigente proletario, cuál es la correcta relación que debe establecer con las masas.
17. Por último, analizaremos en qué forma los dirigentes son controlados por las bases.

## **II. DIRIGENTES BURGUESES-DIRIGENTES REVOLUCIONARIOS.**

18. En épocas históricas pasadas, cuando proletariado todavía no se había desarrollado ni consolidado como clase, los enfrentamientos entre grupos sociales, la lucha de clases, fueron siempre movimientos de masas conducidos por una minoría que perseguía realizar sus propios intereses. El pueblo participaba, pero no era consciente de los verdaderos fines y de los intereses que favorecía el movimiento en el cual actuaba. De esta manera, el papel dirigente que desempeñaba la burguesía instruida se acompañaba del “seguidismo” de la masa, que no tenía educación ni conciencia de sus propios intereses.
19. Mientras más ignorante era la masa, más fácil era conducirla. En estas condiciones la burguesía, durante los primeros siglos del desarrollo capitalista, no tenía por que interesarse en elevar el nivel de educación del pueblo. Sin embargo, el propio desarrollo del sistema capitalista al exigir la introducción de máquinas cada vez más perfeccionadas, obligó a elevar éste nivel de educación: era necesario contar con una mano de obra cada vez más especializada.
20. A esto se agrega la concentración del proletariado en grandes centros industriales y el nacimiento de su organización política independiente: el partido obrero, que sirve de instrumento para hacer llegar la teoría revolucionaria al proletariado.<sup>5</sup> La clase obrera se transforma así en una fuerza social cada vez más decisiva y empieza a tomar la conducción de la lucha de todos los grupos sociales y clases oprimidas por el capitalismo.
21. Ahora bien, a medida que se sigue desarrollando el capitalismo, la clase obrera no deja de crecer numéricamente: nuevos sectores de la sociedad pasan a engrosar sus filas. Muchos campesinos se desplazan del campo a la ciudad, muchos pequeños artesanos se ven obligados por la competencia industrial a dejar su pequeña producción independiente y a trabajar por un salario; muchos técnicos y profesionales ligados a la producción pasan a ocupar en las fábricas un lugar similar al de los obreros. Por otra parte, para grandes sectores de la población se restringen cada vez más sus posibilidades de desarrollo, dada la concentración creciente de las riquezas, privilegios y oportunidades en manos de unos pocos, el dominio cada vez mayor que esta minoría adquiere de todas las actividades de la sociedad. Esto significa de hecho que cada vez más sectores de la sociedad pasan ser oprimidos, directa o indirectamente, por el sistema capitalista de explotación.
22. Pero debido a la distinta forma en que los grupos oprimidos sufren la explotación, ellos tienen mayor o menor facilidad para darse cuenta de cuál es la verdadera solución de sus problemas y para

---

5. Ver CEP N ° 8: **El Partido: Vanguardia del Proletariado**, págs. 9-30.

luchar en forma consecuente por lograrla en forma definitiva. Esto significa que **dentro del pueblo se dan distintos niveles de conciencia** y que sólo la organización política del proletariado, que es capaz de señalar las verdaderas causas de la explotación del sistema, puede darse un programa de acción que permita realizar los intereses de la clase obrera y del pueblo en general. Es por ello que **por primera vez en la Historia** la acción que emprende una clase responde a los intereses de las masas, recoge sus experiencias de lucha y señala a través de este programa revolucionario el modo como la clase obrera y el pueblo podrán alcanzar sus metas.

23. Por todas estas razones, la gran fuerza del movimiento conducido por el proletariado está en la claridad y conocimiento que las masas vayan adquiriendo de los objetivos por los que se lucha.

24. El desarrollo de esta conciencia es tan indispensable para el éxito de la lucha, como antes lo era la inconsciencia de las masas para el triunfo de las acciones que la minoría dominante dirigía para su provecho.

25. Esta nueva concepción de la lucha con una participación consciente del pueblo cambia totalmente la antigua relación entre los dirigentes y las masas. Ya no se trata más de “trotar a la siga de un jefe” o de ser conducido “como un rebaño”. El papel fundamental de los dirigentes ahora es educar a las masas, hacerles claridad respecto a su misión histórica. En la medida en que cumplen con este papel su autoridad e influencia crecen.

26. Por ello, en las nuevas condiciones históricas el prestigio y la influencia de los dirigentes crecen en la misma medida en que destruyen lo que hacía posible la función dirigente de la burguesía: la ceguera de las masas.

27. En tanto que cumplen con este nuevo papel histórico, los líderes dejan de ser una élite que “arrastra detrás de sí” a un rebaño, para ser los que impulsan la acción consciente de las masas desde el interior de ellas mismas.

28. Pero esta nueva situación histórica que cambia la relación entre los dirigentes y las masas, hace que la clase dominante trate por todos los medios de introducir la desconfianza del pueblo hacia sus dirigentes y hacia las metas que se proponen, ya sea planteándolas como ilusorias o utópicas, o bien engañando y mintiendo al pueblo por todos los medios de que disponen.

29. Esta ofensiva de la burguesía, que a veces logra tener éxito en determinados momentos y en ciertos sectores del pueblo hace aun más necesario desarrollar la conciencia de las masas. Se trata de que las masas tengan armas ideológicas propias para descubrir el engaño, y para rechazar a aquellos dirigentes impuestos por la burguesía que no interpretan sus verdaderos intereses.

30. La actitud de los dirigentes con mentalidad proletaria nada tiene que ver con la de aquellos jefes que piensan que la masa es como un niño que nada sabe, que hay que comenzar a educar y a quien no es bueno decirse todo.

31. Esto implica olvidar que las masas aprenden por su propia acción, que han emprendido movimientos espontáneos y que han acumulado la experiencia necesaria para comprender el papel que pueden jugar en la transformación de la sociedad. Por ello, los dirigentes no pueden sostener, ni siquiera pensando en el interés de las masas, que tienen el derecho de disimular la verdad y que son sólo ellos quienes saben hacia dónde van las cosas.

32. Por el contrario, deben organizar la actividad de las masas informándolas exactamente de las dificultades que deberán afrontar para poder conseguir sus objetivos .

33. No es fácil ser dirigente revolucionario. La educación burguesa, las ideas y hábitos que ella ha difundido a través de todos los medios de comunicación a su alcance durante siglos, hacen que esta ideología burguesa penetre en todos los sectores sociales. Está es la razón por la que numerosos

dirigentes que quieren servir al pueblo y a la revolución se ven muchas veces atrapados por esta influencia burguesa y caen en una serie de métodos de dirección y de trabajo incorrectos que los hacen tomar actitudes propias de un dirigente burgués, con la consiguiente desconexión con la masa.

### III. LOS MÉTODOS INCORRECTOS DE DIRECCIÓN Y DE TRABAJO

34. En este punto examinaremos los principales métodos de trabajo y de dirección contra los que debe luchar todo dirigente revolucionario: el subjetivismo, el liberalismo, el caudillismo, el burocratismo y el sectarismo.

35. Estos métodos incorrectos consisten en actitudes y comportamientos que resultan de la influencia que tiene la ideología burguesa sobre las personas. Ella hace que la preocupación fundamental de cada uno sea sobresalir como individuo, imponiéndose a los demás y lograr satisfacer **aspiraciones personales a costa de los demás**. Se crea así un desprecio por la masa, y, al mismo tiempo, una tendencia a manipularla, a usarla, para conseguir objetivos de tipo individual.

#### 1. EL SUBJETIVISMO.

36. Las formas de organización y los métodos de dirección deben estar siempre al servicio de las metas que se han propuesto al pueblo.

37. En nuestro caso se trata de llevar adelante el proceso revolucionario de nuestro país, partiendo de las condiciones objetivas en que éste se encuentra y de las necesidades de los más amplios sectores de la sociedad.<sup>6</sup>

38. No se puede dirigir correctamente una organización o un movimiento si no se conocen muy bien las condiciones materiales sobre las que se debe trabajar y los intereses y nivel de conciencia de las masas hacia quienes se orienta el trabajo.

39. Y en este sentido se puede comprender la insistencia de Mao Tsé Tung en afirmar que quien no “ha investigado, no ha estudiado la realidad, no tiene derecho a hablar”, y si no tiene derecho a hablar, agregamos nosotros, menos derecho tiene a dirigir una organización o movimiento de masas.

40. Si no se hace un esfuerzo serio por conocer la sociedad que se pretende transformar y la correlación de fuerzas sociales que en ella existe, es muy fácil que el deseo llegue a confundirse con la realidad. El deseo de ver realizada la revolución hace que muchos dirigentes y militantes vean la realidad deformada y supongan en las masas inquietudes e intereses que ellas no se plantean.

41. El subjetivismo puede manifestarse de dos maneras opuestas: el dogmatismo y el empirismo.

**42. Ser dogmático** consiste en razonar con recetas frente a la revolución sin analizar la situación real del país que se pretende transformar.

43. Son dogmáticos aquellos que repiten fórmulas y consignas revolucionarias que fueron válidas en situaciones históricas pasadas y en determinados países, pero que no pueden ser aplicadas a cualquier realidad sin más ni más. En una desviación de este tipo cayeron aquellos que, leyendo ciertos textos de Lenin sobre las elecciones, no entendieron que se referían a una situación y a un

---

6. Estas metas que este proceso debe cumplir en una primera etapa han sido elaboradas en un programa a corto plazo, que es el Programa de la UP.

momento particular de Rusia y entonces aplicaron a las elecciones del 70 en Chile la consigna: “no votar”.

44. Son dogmáticos aquellos que son incapaces de distinguir las cuestiones de principio de las cuestiones de orden táctico. Ellos rechazan, por ejemplo, cualquier alianza con la burguesía sin hacer antes un análisis de la coyuntura política y de la correlación de fuerzas. Sólo ven el problema de principios “la burguesía es una clase explotadora”, y no ven el problema táctico de las contradicciones que se presentan en un momento dado dentro de la burguesía y que pueden permitir al proletariado concentrar fuerzas contra el enemigo principal; por ejemplo, en el caso chileno: el sector monopólico.

45. Es decir, los dogmáticos son incapaces de dar una respuesta, de indicar el camino, a partir de la realidad, porque no saben aplicar sus conocimientos a esta realidad y a sus continuos cambios.

**46. El empirismo** es un defecto, opuesto al dogmatismo. En este caso se trata de dirigentes, o militantes que conocen muy poco de la teoría científica de la sociedad y que, por lo tanto, al observar una realidad se quedan en la apariencia de las cosas, no ven más a fondo y tienden muy rápidamente a generalizar a partir de experiencias muy limitadas. Por ejemplos si un dirigente visitó una comuna donde las JAP estaban mal organizadas y no cumplían bien su papel, tiende a pensar que en todo el país la situación es igual. Si visita una fabrica donde los obreros sólo se preocupan de ganas más, tiende a pensar que todas los obreros de Chile son igualmente economicistas.

47. Los dirigentes con desviaciones subjetivistas no pueden ser buenos dirigentes; en lugar de hacer avanzar el proceso tienden a hacerlo fracasar.

48. Antes, cuándo los dirigentes burgueses usaban a las masas para sus fines personales, este defecto no era tan importante; pero hoy, cuando la fuerza de los dirigentes proletarios está basada en el desarrollo de la conciencia, y combatividad de las masas, cualquier desviación subjetivista termina alejando a éstas de sus dirigentes.

49. Mientras las masas no se sientan interpretadas, mientras no se parta de sus intereses inmediatos, mientras no se expliquen bien los obstáculos que se encontrarán en el camino, es muy difícil que ellas estén dispuestas a luchar en forma firme y consecuente por los objetivos propuestos.

50. Ahora bien, en la medida en que los problemas que debe enfrentar un dirigente son más complejos, él necesita tener mejores instrumentos de análisis. Debe contar con instrumentos que le permitan corregir la visión deformada que se obtiene de la realidad por la influencia de la ideología burguesa. Esos instrumentos los encuentra en la teoría marxista, la única teoría que permite un conocimiento científico de la sociedad. Por eso los partidos obreros insisten tanto en la formación marxista de sus cuadros. Recordemos que Lenin decía que sin teoría revolucionaria no era posible hacer la revolución.

51. Pero insistir en la formación marxista de los dirigentes, especialmente de aquellos que enfrentan tareas más complejas, no significa despreciar a aquellos dirigentes surgidos de la base que todavía no conocen el marxismo, ni imponer a las masas dirigentes por el sólo hecho de que ellos están bien formados en marxismo. Los dirigentes, como veremos más adelante deben surgir de la base misma y su experiencia práctica les permite asimilar rápida y firmemente la teoría revolucionaria.

## **2. EL LIBERALISMO.**

52. La actuación liberal de dirigentes o miembros de base de una organización se caracteriza por una conducta poco orgánica, indisciplinada, basada en decisiones personales y no en decisiones colectivas.



—Pero ¿de dónde surge esta desviación?

53. Su raíz se encuentra en poner por encima de todas las cosas lo personal, olvidando un principio fundamental de la teoría marxista que afirma que no son los individuos, sino las masas las que hacen la Historia. El individualismo o liberalismo es una **desviación típicamente pequeñoburguesa**. Ella proviene de la forma de trabajo individual de esta clase en que la persona decide cuándo, cómo y dónde trabaja, sin estar obligada a horario ni disciplina alguna, salvo la que ella misma se imponga.

54. El obrero, por el contrario, está acostumbrado a trabajar en grupo y sometido a una disciplina impuesta por la complejidad de la industria y por la necesidad de efectuar un trabajo que sólo tiene sentido si se complementa con los trabajos de los otros obreros. El sabe que su fuerza está en el trabajo orgánico y disciplinado del conjunto de los trabajadores y no en su trabajo personal.

55. La desviación liberal se acentúa aun más en los intelectuales, que trabajan no con la fuerza física, sino con las ideas y los argumentos. Sus armas son sus conocimientos personales, su capacidad personal, sus convicciones personales. Por eso la plena libertad de manifestar su personalidad le parece ser la primera condición de su éxito en el trabajo. Reconoce la necesidad de la disciplina para la masa, pero no para los “espíritus selectos”. Se incluye así mismo naturalmente dentro de estos últimos.



56. Por todas estas razones, por su forma de trabajo individual, a los intelectuales y los pequeñoburgueses les resulta mucho más difícil que a los obreros<sup>7</sup> aceptar las reglas de trabajo colectivo de las organizaciones de lucha. Así, por ejemplo, la aplicación del “centralismo

---

7. Esto no quiere decir que en los obreros no se de este tipo de desviación. Por un lado ellos reciben la influencia de la ideología burguesa y además muchos de ellos fueron artesanos o hijos de artesanos o tienen estrechas conexiones con la clase pequeñoburguesa.

democrático”<sup>8</sup> les parece inaceptable. El sometimiento de la minoría a la mayoría les parece una pérdida de la libertad. La división del trabajo la sienten como la reducción del hombre a “ruedas y tornillos de un gran mecanismo anónimo insoportable”. Tienden, por lo tanto, a rechazar toda disciplina y a actuar en forma liberal, siguiendo sus propios impulsos. Por eso, en general, para que un intelectual o un pequeño burgués pueda colaborar con el proceso revolucionario en forma eficaz, debe luchar firmemente contra estas tendencias liberales.

57. Veamos ahora algunos ejemplos de estos métodos liberales que deben ser combatidos.

- 1) Colocar las opiniones personales en primer lugar, no aceptando someterse a las opiniones colectivas emitidas por la dirección del organismo al cual pertenece; o exigir, consideraciones especiales para su caso rechazando las medidas que se ha decidido aplicar a todos.
- 2) Trabajar descuidadamente, sin plan ni orientación definidos. Cumplir sólo con las formalidades. Por ejemplo, organizar una reunión sin preparar previamente una tabla que ordene los puntos a discutir y que permita una preparación de las intervenciones al resto de los miembros; o limitarse a citar a una concentración sin preparar a las bases a través de discutir con ellas el objetivo de la concentración de hacerlas participar en la preparación de carteles, de gritos, etc.
- 3) Usar el poder que tiene por el desempeño de algún cargo público, en la empresa o en el partido, para pasar por encima de las discusiones y decisiones orgánicas, imponiendo a los demás puntos de vista personales que no respetan los acuerdos de la organización en que actúa.
- 4) Estar dispuesto a trabajar sólo allí donde le interese personalmente, negándose a ponerse a disposición de la organización para que ésta lo destine al frente de trabajo que se estime más necesario.
- 5) A sabiendas de que un miembro está en un error o que ha actuado en forma inconveniente, no sostener una discusión de principios con él, sino dejar pasar las cosas sin enfrentarlas para “mantener la paz y la amistad” con la excusa de que es un viejo amigo o colega.
- 6) Muy ligado a lo anterior está el hacer críticas irresponsables a espaldas de los compañeros de trabajo. No decir nada a los demás en su presencia, pero andar con chismes a sus espaldas. Callarse en las reuniones, pero hablar después.
- 7) Tener conciencia de los propios errores, pero no intentar corregirlos, tomando una actitud muy liberal consigo mismo, tratando siempre de justificarse en forma poco honesta ante sus compañeros o superiores.

58. Todas estas desviaciones de tipo liberal son muy perjudiciales para toda organización, sea ésta un partido político, un frente político, un sindicato, un centro de madres o cualquiera otra organización. Son una especie de corrosivo que deshace la unidad, debilita la cohesión interna, causa la apatía, crea divisiones impidiendo que se logre una organización más compacta con una disciplina estricta, capaz de cumplir las nuevas tareas históricas que requiere el actual proceso.

### **3. EL CAUDILLISMO.**

59. El dirigente revolucionario no puede ser un caudillo que adopta una actitud paternalista frente a la masa, que se hace seguir ciegamente por ella, que no educa a las masas para que éstas dependan cada vez menos de su conducción personal y sean capaces de tomar decisiones colectivas autónomas.

60. Mientras más atrasadas es la conciencia de las masas, más fácil es que surjan caudillos y, tal como lo hacen los típicos dirigentes burgueses, muchas veces fomentan este atraso para continuar manteniendo su influencia sobre ellas. Para impedir la frustración de las masas que los apoyan, los

---

8. Ver la explicación de este concepto en el CEP N°. 9: **El Partido: su organización.**

caudillos se ven obligados de tanto en tanto a satisfacer algunas de sus necesidades inmediatas, a “comprárselas”, con dádivas que obtienen gracias a su influencia personal.

61. Al hacerse indispensables frente a las masas, la actitud de los caudillos es totalmente diferente a la de los dirigentes revolucionarios que ven la importancia de educar y de desarrollar la iniciativa de las masas y por lo tanto, de hacerse cada vez menos indispensables.

#### **4. EL BUROCRATISMO.**

62. El burocratismo, uno de los métodos de trabajo más perniciosos para el movimiento obrero, es criticado muy frecuentemente, pero rara vez se llega a definirlo y a buscar sus causas para poder superarlo.

—*Esto es lo que aquí trataremos de hacer.*

63. Lo primero que es necesario distinguir es, entre **burocracia** y el **burocratismo**.

—*¿Qué es la burocracia?*

64. La burocracia es el grupo social que trabaja en las funciones administrativas del Estado, en los ministerios, las oficinas de Impuestos Internos, el Registro Civil, el Registro electoral, etc. También se ha extendido el término a las personas que ocupan un papel administrativo dentro de las empresas capitalistas.

65. Se trata de un grupo social que se fortalece con el desarrollo del sistema capitalista y que juega un papel de subordinación a la autoridad política y administrativa de la clase dominante. Es un grupo intermedio que ejecuta las decisiones tomadas por esta clase y está colocada entre los capitalistas y las masas trabajadoras.

66. La existencia de la burocracia está basada en la separación entre el trabajo manual e intelectual, y en el desempeño de sus labores estos funcionarios adquieren un completo alejamiento y desprecio hacia la producción material y hacia quienes la realizan.

67. Desde su nacimiento, la clase dominante logró crear para este grupo una jerarquía graduada o escala de funciones y empleos, de manera que cada funcionario es responsable frente a su superior. Se les forma en el apego a la rutina, en el cumplimiento de normas más o menos inflexibles y en la repugnancia a introducir innovaciones. Se les concede cierta respetabilidad, posición y rango que los sitúa por encima de las masas trabajadoras.

68. Se crea así el “cargo burocrático” como una profesión y se establece como norma que ocupar el cargo significa obedecer ciegamente las órdenes que vienen desde arriba, desde los niveles superiores de la escala burocrática.

69. Resumiendo, la burocracia es un grupo social que cumple funciones administrativas dentro del aparato de Estado burgués y de las empresas capitalistas. Es un grupo social necesario al sistema capitalista y financiado por el esfuerzo productivo de los trabajadores.

—*Si por burocracia debe entenderse un grupo social determinado, ¿qué debe entenderse por burocratismo?*

70. Se habla de burocratismo o de desviaciones burocráticas en los métodos de trabajo, en dos sentidos:

- a) en la relación entre dirigentes y masas,
- b) en el estilo habitual de trabajo.

71. En el primer caso, un dirigente es burócrata cuando actúa desligado de la masa y se dedica a cumplir las órdenes recibidas en forma mecánica, a impartir órdenes desde arriba sin preocuparse de la capacidad real de sus compañeros de trabajo para llevarlas a cabo.

72. En el segundo caso se habla de estilo burocrático cuando al realizar un trabajo el dirigente o el miembro de base de una organización se aferran a las normas de funcionamiento habituales, siendo incapaz de ponerlas al servicio de las personas o de las situaciones concretas; cuando la persona se limita a cumplir en forma rutinaria las tareas encargadas y cada vez que surge un problema nuevo, en lugar de enfrentarlo en forma creadora, recurre a consultar a los organismos superiores.

73. Los métodos burocráticos son siempre métodos rutinarios de trabajo que se repiten mecánicamente sin lograr adaptarlos a las formas siempre cambiantes de la realidad.



74. Las desviaciones burocráticas surgen allí donde los dirigentes han perdido contacto con las bases de la organización: no las consultan y éstas no participan en las decisiones ni en el control de sus dirigentes. Allí, donde, por este motivo, los planes de acción no corresponden al sentir de las masas ni a la realidad. En estas condiciones, los dirigentes pueden aferrarse a un puesto en la organización con sólo cumplir ciegamente, las órdenes superiores para no ser criticados desde arriba y los miembros de base pueden seguir perteneciendo a la organización con sólo realizar un trabajo mecánico y formal.

75. Si esta situación no se rompe, ella transforma en un círculo vicioso que tiende separar cada vez más a los dirigentes de las bases y a perjudicar gravemente la organización y la movilización de las masas.

## 5. EL SECTARISMO.

76. Es una de las desviaciones más graves, ya que tiende a impedir la unidad de las fuerzas revolucionarias, unidad sin la cual es imposible triunfar frente a los enemigos del pueblo.

—*Pero ¿qué es el sectarismo?, ¿por qué es un virus que corroe la unidad?*

**77. Ser sectario es defender en forma ciega, no razonada, la “secta” a la cual se pertenece.** Esta “secta” puede ser un determinado grupo de amigos, un partido, una seccional o regional, de ese partido, una federación sindical, etc. Sólo la “secta” tiene la razón. Los demás, cuando no coinciden con ella, están equivocados sus opiniones no merecen ni siquiera ser escuchadas y discutidas, sino ser aplastadas, ridiculizadas, reprimidas.

**78. Ser sectario es anteponer los intereses parciales de la “secta” a los intereses generales de la clase obrera y el pueblo.** Habría tenido una actitud sectaria un partido de la UP si, por conveniencias electorales de grupo, hubiera decidido marginarse del Partido Federado de la Unidad Popular. En este caso sus intereses particulares habrían sido puestos por encima de los intereses generales de los demás partidos y del proceso en su conjunto.



**79. Ser sectario es desdeñar, subvalorar, menospreciar a todos los que no pertenecen a la “secta”.** Sólo se trabaja con los que pertenecen a ella, marginando al resto de las personas de cualquier tipo de colaboración. Ahora bien, el sectarismo puede darse **dentro de una misma organización**, sea, ésta un partido, un frente político, un ministerio, etc; o puede darse **entre esta organización y el resto del pueblo.**

—*Veamos algunos ejemplos del primer caso:*

80. Existe sectarismo cuando los distintos organismos que trabaja en el agro: INDAP, CORA, SAG, etc., en lugar de complementarse y trabajar en forma armónica, se dedican a competir entre sí, a ganar zonas de influencias, etc.

81. Existe sectarismo cuando una seccional o regional trabaja en forma aislada del resto del partido, anteponiendo sus intereses locales a los intereses de todo el partido.

82. Existe sectarismo cuando un partido dentro del frente político de la UP desprecia a sus aliados, tratando de copar todos los puestos directivos importantes con su gente e impidiendo que los representantes de los otros partidos tengan alguna influencia en esos organismos.

**83. Veamos, ahora cómo el sectarismo se da también entre una organización y el resto de los sectores del pueblo.**

84. Esto ha sido lo que ha ocurrido en muchos casos con la Unidad Popular. En lugar de llamar a colaborar en las diversas tareas a todos los sectores del pueblo que tienen contradicciones con el enemigo principal, aunque no estén en la Unidad Popular, lo que se ha hecho en muchas partes es trabajar sólo con aquellas personas que pertenecen a alguno de los partidos de la Unidad Popular.

85. Ha habido casos en que buenos técnicos han sido marginados de sus puestos por el simple hecho de no ser militante de la UP.

86. En algunas industrias y poblaciones se les ha “hecho el vacío” a los trabajadores que no votaron por Allende; se les ha tratado “demasiado fácilmente de amarillos” y se les ha impedido colaborar, como era su deseo, en las nuevas tareas que el Gobierno se ha planteado.

87. A menudo se ha medido la actitud revolucionaria de los compañeros, no por su comportamiento, no por el esfuerzo que han demostrado en su trabajo, no por su seriedad y responsabilidad, sino porque tienen un carné militante de la UP, no siempre bien ganado.

88. Todos estos hechos debilitan la unidad de fuerzas revolucionarias, porque tienden a aislarlas del resto de los sectores del pueblo.

89. Estos podrían haber sido integrados al proceso si en lugar de que los militantes de la UP hubieran adoptado actitudes triunfalistas y sectarias, hubieran adoptado una actitud abierta y de servicio a todos los sectores del pueblo.

90. El sectarismo es como el cáncer: si no se opera a tiempo, causa la muerte. Ahora bien, de la misma manera en que existen personas más predispuestas al cáncer que otras, existen personas más predispuestas al sectarismo que otras. Estos son precisamente los dirigentes que por sentirse más responsables de su “secta” caen con más facilidad en las desviaciones señaladas; muchas veces predicán la unidad, pero con sus actitudes sectarias están causando la división.<sup>9</sup>

#### **IV. MÉTODOS CORRECTOS DE DIRECCION DE TRABAJO COLECTIVO**

91. En el punto anterior estudiamos aquellos métodos incorrectos de dirección y de trabajo que todo dirigente revolucionario debe combatir para poder cumplir su función de dirigente, dentro de la nueva relación entre dirigente y masas que exige el proceso revolucionario.

92. Aquí queremos estudiar la manera en que un dirigente debe actuar para poder conseguir la organización y movilización revolucionaria del pueblo. Hay muchos dirigentes que tienen muy buena voluntad, que entregan todo su tiempo y dedicación a tratar de sacar adelante un proyecto con las personas o grupos que ellos dirigen, y sin embargo su acción no rinde los resultados esperados.

---

9. NOTA: Por error; en el CEP N° 9: **El partido: su organización**, no se indicó que el dibujo que aparece en la pág. 40 fue tomado de la revista “La Firme” N° 37.

—¿Qué ocurre? ¿dónde puede estar la falla? ¿Qué deben hacer para organizar en forma eficaz una determinada actividad?

93. En lugar de contestar directamente estas preguntas, queremos llegar a ellas después de examinar algunos ejemplos de actuaciones incorrectas y correctas.

94. En un comité de Unidad Popular surgió la idea de hacer un diario para tratar los problemas de la población y hacer llegar las ideas y el Programa de la Unidad Popular a todos los trabajadores, no sólo a los que votaron por el compañero Allende.

95. Juan, presidente del comité, trabajador de una industria, militante de un partido de la clase obrera desde hace algunos años, y por lo tanto un compañero que sabe mucho, que está bien preparado, que sabe hablar bien, considera muy buena la idea. Piensa que con un diario que parta de los problemas más sentidos por los pobladores de ese sector, será mucho más fácil hacer llegar las ideas y el Programa de la Unidad Popular a los que todavía no se han integrado a los comités de la UP.

96. Se entusiasma y, como es un dirigente activo y responsable, se pone manos a la obra. Busca la ayuda de algunos compañeros estudiantes. Se juntan y empiezan a trabajar unidos. Los estudiantes, que saben más, terminan por redactar ellos el diario, lo sacan en stencil y luego en la Universidad sacan el número de copias que el compañero Juan estimó conveniente.

97. Este, muy ufano, parte con paquete en la mano a repartir el diario casa por casa. En el diario, entre otras cosas, se invita a la gente a una reunión donde se reiniciarán las actividades que habían quedado suspendidas después del 4 de septiembre. La gente había dejado de ir al comité porque no había nada concreto que hacer.

98. Juan, ilusionado por los comentarios favorables que recibió acerca del diario piensa que va a venir mucha gente a la reunión, pero sólo llegan las cuatro o cinco personas de siempre. Se le baja el ánimo al suelo y empieza a quejarse de que él tiene que hacer todo, que tiene que hacer el diario, repartirlo, convidar a la gente, preocuparse del papeleo del agua, del alcantarillado para la población, etc. Se queja de la irresponsabilidad y poca cooperación de los demás miembros del comité de la Unidad Popular.

99. En ese momento llega Pedro, un amigo suyo, que es miembro de otro comité de Unidad Popular. Viene muy entusiasmado porque su comité marcha a las mil maravillas. A cada reunión asiste más gente. Su influencia crece en el sector. La cosa va para adelante. Pedro cuenta que acaban de organizar una policlínica en la población. “Y lo bueno –dice- es que la directiva del comité hace trabajar a toda la gente. Ellos dicen que todos nosotros tenemos que ser capaces de tener alguna responsabilidad. Se formó así una pequeña comisión para ir hablar con el Comité de la UP de la Salud, ya que supimos que ellos estaban dispuestos a prestar sus servicios a los comités de UP de las poblaciones. Un compañero que le pegaba a la costura hizo la colchoneta; otras compañeras recorrieron las casas para juntar relleno para la colchoneta, otros compañeros pintaron el local otros están reuniendo fondos para comprar los remedios más urgentes. Cada uno tiene su tarea; hasta a mí me han pescado. Yo, que antes me aburría en esas reuniones en que decían puras cosas generales, ahora asisto contento, porque tengo que dar cuenta de mi tarea. Los dirigentes nos explican con todo detalle de qué se trata y todos discutimos lo que hay que hacer. Ellos también tienen su peguita, eligen las pegas más sacrificadas. Así da gusto trabajar.”

100. El compañero Juan escucha con atención, y mientras tanto va comparando la forma en que él organizó lo del diario con la forma en que se organizan las cosas en el otro comité. Como es un compañero sincero, honesto, se da cuenta de que no basta con desear que las cosas marchen, que es

necesario organizarlos bien, que es necesario que él no acapare todo, que aunque pierda tiempo debe enseñarles a los demás compañeros a hacer las cosas que él está haciendo solo.

101. Así, a la semana siguiente, la reunión del comité tuvo un carácter muy distinto. Por última vez Juan fue personalmente, con el diario, a convidar a la gente. Cuando se reunieron unas quince personas, él contó a todos las ideas del diario, les pidió a los compañeros y estudiantes que trataran de conseguirse un mimeógrafo manual, una cajita muy simple que él había conocido en su sindicato.

102. Entre las quince personas se repartieron el trabajo. Un grupo redactaría la hojita, y decidieron que era mejor que fueran los mismos pobladores, ya que ellos podían averiguar directamente con la gente cuáles son los problemas más urgentes del sector; los compañeros estudiantes sólo ayudarían a coordinar cada una de las ideas y a informar a los compañeros de los últimos acontecimientos políticos. Otro grupo imprimiría el diario con ese aparatito que puede manejarse a mano. Otro grupo lo repartiría en el sector. Un compañero carpintero pensó que él podía hacer un mimeógrafo para que la población contara con su propio aparato y no tuviera que depender del de los compañeros estudiantes. Así, si había noticias apuradas que comunicar, se podría sacar en cualquier momento una hojita. Las quince personas estaban muy entusiasmadas, sentían que por fin tenían algo concreto que hacer. El compañero Juan no necesitó quejarse más. El comité fue creciendo. Aparecieron nuevas tareas. El compañero Juan no olvidó nunca la lección que sin pensar le dio su amigo Pedro.

*—Este es sólo uno de los muchos casos que podríamos contar.*

103. Examinemos ahora punto por punto los distintos aspectos que un dirigente debe tener en cuenta para que su trabajo revolucionario fructifique.

104. 1. En primer lugar, no se deben hacer sólo llamados generales. Por ejemplo, no se debe llamar solamente a asistir a una concentración. Es necesario **ligar ese llamado general a la Planificación de un trabajo concreto** que permita poner en práctica ese llamado general. En el caso de la concentración, por ejemplo, es fundamental planificar concretamente la forma en que puede lograrse la mayor asistencia posible. Por ejemplo, hacer reuniones en que se explique y discuta el sentido de la concentración, la distribución de tareas concretas entre los asistentes: que unos prepararon los gritos, que otros hagan los carteles, que otros corten los papeles, etc.

105. No basta, por lo tanto, hacer un llamado general o fijar una tarea, es necesario discutir o planificar con qué medios y en qué forma se va a llevar a cabo.

106. 2. Debe haber **una división del trabajo**, en la que cada persona cumpla una tarea específica que contribuya a la obtención de la meta perseguida. Por ejemplo, en el caso de una JAP que decide planificar la distribución de alimentos en un sector, es necesario hacer una encuesta casa por casa para saber cuánta gente vive en cada una de ellas. Para hacer más rápido el trabajo es conveniente dividirse el sector entre varios equipos. Cada equipo debe contar con una persona que anote los datos que previamente se decidió investigar. Por otra parte, alguien debe cumplir la tarea de coordinación de los equipos y de recepción final de todos los datos.

**107. 3. Todos deben estar muy bien informados de las tareas** que deben cumplir. Hay dirigentes que se quejan del escaso resultado de su esfuerzo, pero se olvidan de analizar el hecho de que están acostumbrados a apoyarse en un grupo muy reducido de personas y trabajan en general en un gran aislamiento. Esto ocurre porque hagan lo que hagan no les gusta perder tiempo en explicar las cosas a quienes dirigen. En el fondo, quieren que todos participen en el trabajo, pero no se dan cuenta de que sino se explica a los demás qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo, es difícil conseguir su colaboración. Sin duda resulta muchas veces más rápido que el dirigente que está habituado a hacer



las cosas las haga él mismo, sin recurrir a otras personas, pero si sigue esta política se verá abrumado de tareas y no habrá preparado a otras personas para que tomen responsabilidades cuando él falte.

108. Ser buen dirigente significa ser capaz de darse tiempo para informar y enseñar a los compañeros.

109. Un buen dirigente no es aquel que lo hace todo, ni el más eficiente, ni el que habla mejor; es aquel que va trabajando de tal manera que va formando a nuevos compañeros para que ellos tengan iniciativa y, puedan en el futuro desempeñar cargos de responsabilidad.

**110. 4. Debe plantearse una sola tarea central en un mismo periodo.** Algunos dirigentes asignan a sus subordinados tantas tareas que éstos se pierden y no saben por dónde empezar. Les piden al mismo tiempo, siguiendo con nuestro ejemplo de la JAP, encuestar al sector, controlar tres almacenes que en él existen, detectar de dónde proviene el mercado negro de pollos y formar nuevas JAP en otros sectores vecinos.

**111. 5. Debe evaluarse el trabajo después de realizada la tarea.** Es muy habitual ver en nuestro país que rara vez se evalúa un trabajo después de realizado, es decir, no se analiza críticamente. Este es un hábito muy malo, ya que sólo analizando los errores cometidos podemos evitarlos en el futuro. La práctica, la experiencia, deben ser aprovechadas plenamente y para ello es importante revisar cada uno de los pasos dados para ver dónde se actuó incorrectamente, dónde la actuación fue justa, y dónde surgieron experiencias nuevas que pueden enriquecer las actuaciones futuras.

112. El dirigente proletario no debe responder sólo de cómo él dirige, sino también de lo que hacen los que son dirigidos por él.

113. Al analizar en forma colectiva la actuación de cada persona o equipo y al criticar sus actuaciones incorrectas, debe tenerse siempre presente que lo que aquí interesa es “curar la enfermedad para sanar al enfermo” para salvarle la vida y no para condenarlo a morir.

114. La crítica y la autocrítica no pueden ser armas destructivas, que aniquilan a quienes las reciben. Deben ser, por el contrario, instrumentos constructivos, que ayuden a superar las fallas, que ayuden a ver de qué manera podrían hacerse mejor las cosas, que señalen caminos para corregir errores.

**115. 6. Debe aprender a manejarse en situaciones nuevas** donde las fórmulas o las normas para responder a los problemas todavía no están hechas. Un dirigente requiere gran iniciativa y capacidad creadora y debe a la vez estimular esta iniciativa, debe impulsar la búsqueda de soluciones nuevas. Debe atreverse a ser audaz, renunciando al trabajo rutinario que se limita a cumplir los pasos que ya otros realizaron sin investigar nuevas soluciones.

116. 7. Y lo principal, **debe existir una estrecha unión del dirigente con la base** para eliminar todo tipo de subjetivismo y de burocratismo.

117. Un dirigente con mentalidad proletaria tiene muy presente que no es él, sino las masas las que hacen la Historia, que es en ellas y especialmente en el proletariado donde se encuentra el verdadero potencial revolucionario.

118. Por eso sabe que sólo puede dirigir correctamente y con una línea política justa si está íntimamente ligado a las masas y si conoce sus inquietudes, es decir, sus intereses espontáneos inmediatos. Sin embargo, las tentaciones burocráticas son muy grandes. Muchos dirigentes caen muy rápidamente en la tentación de dar órdenes desde arriba sin preocuparse de la situación real de sus compañeros de trabajo.

119. Un dirigente revolucionario sabe trabajar ligado a las masas. No impone nada desde arriba. Sabe **recoger los ideas de los compañeros**, explicarlas en forma más adecuada, sintetizarlas, ordenarlas y **transformarlas en guías de acción**.



## V. EL CONTROL DE LOS DIRIGENTES POR LAS BASES

120. Una de las razones esenciales por las que en muchos lugares el trabajo no progresa es por la ausencia de un grupo de dirigentes sólidamente ligados a las masas y que permanecen constantemente sanos.

121. Para lograr esto, es importante establecer mecanismos que permitan el control de los dirigentes por la masa y su sustitución en caso de que hayan degenerado en sus métodos de dirección.<sup>10</sup>

—¿De qué manera puede controlar la masa a sus dirigentes?

122. El control de las masas se ejerce a través de la elección de sus propios dirigentes, de la participación en la elaboración del programa de acción que éstos van a conducir, de pedir cuenta periódicamente acerca del desarrollo del programa, y, por último, de revocar el mandato a los dirigentes cuando éstos han dejado de cumplir su papel.

—Veamos esto con mas detalle.

123. En primer lugar, es importante determinar la forma en que deben ser elegidos los dirigentes. Una dirección verdaderamente unida a las masas se constituirá progresivamente en la lucha misma de las masas y no separada de ellas. Esto significa que los dirigentes deben surgir de la masa misma y en relación a las tareas que ésta emprenda y que constantemente se debe permitir que los nuevos elementos que se van destacando en el curso del trabajo y de la lucha, vayan substituyendo a los dirigentes que han perdido fuerza y contacto con las bases.

---

10. Aquí nos vamos a referir especialmente a la relación de los dirigentes con la base en las organizaciones de masas.

124. Para elegir a un dirigente, las masas deben tomar en cuenta sus características personales: su claridad frente a los problemas, su capacidad de iniciativa y de mando, su honestidad, su dedicación a la causa, etc. Pero no sólo eso, sino que deben elegir a los dirigentes más capaces para llevar adelante una determinada línea de acción. Aquí podemos recordar el ejemplo de los mapuches, que se daban un tipo de jefe —el cacique— para tiempos de paz, y otro distinto —el toqui— para tiempos de guerra. El cacique era el miembro más viejo del grupo, porque se suponía que era el más sabio para solucionar los problemas de la vida diaria. En cambio, para conducir al grupo en la guerra se elegía de entre los jóvenes, al más fuerte, al de mayor resistencia física, etc sometiéndosele a pruebas que demostraran estas características, como ocurrió con el toqui Caupolicán.

125. Es por ello que las grandes líneas de acción deben ser elaboradas por todos y ampliamente discutidas en el grupo correspondiente antes de elegir a quienes van a ponerlas en práctica como dirigentes.

126. Todos deben aportar sus ideas, sus experiencias. En este sentido es muy importante que los dirigentes antiguos rindan cuenta de su gestión anterior, para que la masa pueda establecer en qué fallaron y en qué tuvieron éxito. Una vez elaboradas las grandes líneas de acción en un programa, una vez que se ha hecho un análisis crítico de las acciones y los dirigentes anteriores, la masa sabrá quiénes son los mejores hombres para dirigir las acciones futuras.

127. Los dirigentes elegidos deben resumir estas grandes líneas de acción en un programa de acción concreto y comprometerse a llevarlo a cabo.

128. De esta manera la masa sabrá qué exigir a sus dirigentes y controlar si lo realizan en buena forma. A su vez, teniendo claro qué es lo que se va a hacer, todos pueden colaborar efectivamente a su desarrollo. Esto de ninguna manera significa que los dirigentes deban limitarse a hacer lo acordado: en determinados momentos ellos deben tomar resoluciones por su cuenta y siempre usar su iniciativa, para hacer que el programa acordado se desarrolle según las circunstancias objetivas.

129. Debido a este margen de libertad que tienen los dirigentes para tomar decisiones y variar la acción en relación a las diversas situaciones que se van dando, es necesario que la masa controle a sus dirigentes, que les pida cuenta periódicamente de su acción. Por esta misma razón los dirigentes deben ser revocables en cualquier momento, es decir, los dirigidos pueden retirarles el mandato y elegir otros representantes que cuenten con su confianza y que sean más capaces de conducir a las masas en las nuevas situaciones.

130. Cuando se aseguran las condiciones para que los dirigentes surjan de la masa misma, sean responsable ante ella y revocables en su mandato, se evita que los dirigentes se separen de las masas. Por el contrario, se crean las condiciones para que exista permanentemente una consulta entre los dirigentes y la masa.

## VI. RESÚMEN

131. Para comenzar a estudiar el tema de este Cuaderno: **la relación entre los dirigentes y las masas**, nos detuvimos primero a explicar qué se entiende por pueblo o masas populares, por clases sociales y cuáles son las diversas organizaciones del pueblo que existen.

132. Enseguida vimos cómo con el desarrollo del proletariado se establece un nuevo tipo de relación entre los dirigentes y las masas que se opone al aprovechamiento de la ignorancia y la inconsciencia de las masas que hacían los dirigentes burgueses para lograr sus propios objetivos. Los dirigentes revolucionarios, o dirigentes con mentalidad proletaria, necesitan desarrollar la

conciencia de masas para lograr el éxito del movimiento que tiene por objetivo realizar los intereses de la clase obrera y del pueblo en general. A continuación analizamos los métodos incorrectos de dirección y de trabajo que los dirigentes revolucionarios deben combatir para poder cumplir con su papel. Estudiamos en detalle algunas de estas desviaciones: el subjetivismo, el liberalismo, el caudillismo, el burocratismo y el sectarismo. Luego con ayuda de un ejemplo, señalamos cuales era los distintos aspectos que un dirigente revolucionario debía tomar en cuenta para conducir a las masas en forma correcta, y realizar un trabajo eficaz en conjunto con ellas: planificar el trabajo concreto que permite llevar a cabo los llamados generales; establecer una división del trabajo; informar detalladamente acerca de las tareas, estableciendo una sola tarea central a la vez; evaluar el trabajo realizado; usar y estimular la iniciativa para solucionar los problemas; mantener una estrecha relación con la base.

133. Por último, estudiamos cómo las bases controlan a sus dirigentes y vimos que las condiciones que aseguran esto consiste en que los dirigentes salgan de la base misma en el desarrollo de sus luchas, sean responsables ante ella y revocables en su mandato.

## VII. CUESTIONARIO

1. ¿Qué se entiende por pueblo?
2. ¿Cuál concepto es más amplio: el de masas o el de clases?
3. ¿Qué se entiende por organizaciones de masas? Ponga dos ejemplos.
4. ¿Qué se entiende por organizaciones de clases? Ponga dos ejemplos.
5. ¿Qué se entiende por vanguardia política?
6. ¿Cuál es la característica fundamental del dirigente burgués?
7. ¿En qué se diferencia un dirigente revolucionario de un dirigente burgués?
8. Si usted tuviera que elegir una palabra para definir la relación entre el dirigente revolucionario y las masas. ¿Cuál elegiría?
9. ¿Dónde radica la fuerza del dirigente revolucionario?
10. ¿Es fácil ser dirigente revolucionario?
11. Enumere algunos métodos incorrectos de trabajo y de dirección. ¿Cuál considera usted que es el que causa más daño al movimiento popular en este momento?
12. ¿Qué se entiende por subjetivismo?
13. ¿Qué se entiende por dogmatismo?
14. ¿Qué se entiende por empirismo?
15. ¿Qué se entiende por liberalismo?
16. ¿Cuál es su origen?
17. Enumere algunas de las formas en que se expresa el liberalismo.
18. ¿Qué se entiende por caudillismo?
19. ¿Qué se entiende por burocratismo? ¿Es lo mismo que burocracia?
20. ¿Cómo se manifiesta el burocratismo en la relación del dirigente con las masas?

21. ¿Cómo se manifiesta el burocratismo en los métodos de trabajo?
22. ¿Qué se entiende por sectarismo?
23. Señale ejemplos de sectarismo dentro de una misma organización.
24. Señale ejemplos de sectarismo entre una organización y el resto del pueblo.
25. Ponga un ejemplo de la manera en que se puede ligar un llamado general a la planificación de un trabajo concreto.
26. Ponga un ejemplo de lo que se entiende por división del trabajo.
27. ¿De qué manera debe informar el dirigente a las masas?
28. ¿De qué manera se puede evaluar el trabajo realizado?
29. ¿Puede ser dirigente una persona que no sea capaz de manejarse en situaciones nuevas?
30. ¿Por qué es importante que el dirigente sea controlado por la base?
31. ¿De qué manera puede ejercitarse este control?
32. ¿Qué significa que los dirigentes deben surgir de la lucha misma?

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

LENIN: **El Izquierdismo, Enfermedad Infantil del Comunismo:** Cap. V: “El comunismo de izquierda” en Alemania. “Jefes, partido, clase, masa”. Editorial Quimantú, Santiago de Chile, 1972.

LENIN: **¿Qué hacer?**, especialmente Caps. I y II. **Obras Completas**, tomo V, Edit. Cartago, Buenos Aires, 1969, o Editorial Quimantú, Santiago de Chile 1972.

MAO TSE-TUNG: **Por un Estilo Correcto de Trabajo dentro del Partido, A Propósito de los Métodos de Dirección y Contra el Estilo Estereotipado en el Partido** en **Obras Escogidas**, tomo III.

MAO TSE-TUNG: **Preocupémonos más de la vida de las masas y pongamos más Atención en Nuestros Métodos de Trabajo y La Eliminación de las Concepciones Erróneas dentro del Partido**, en **Obras Escogidas**, tomo I.

**.NOTA:** A pesar de que Lenin se preocupó y escribió mucho acerca de la relación entre dirigentes y masas, no lo hizo en forma ordenada y sistemática, como fue el caso de Mao, a quien citamos aquí extensamente.