

**Mao Tse-Tung**

**MÉTODOS DE TRABAJO EN  
LOS COMITÉS DEL PARTIDO**



**PARTIDO (M-L)  
DE LOS  
TRABAJADORES**

# Mao Tse-Tung

## MÉTODOS DE TRABAJO EN LOS COMITÉS DEL PARTIDO (1949)



¡Proletarios de todos los países, uníos!

## MÉTODOS DE TRABAJO EN LOS COMITÉS DEL PARTIDO

1. El secretario de un comité del Partido debe saber actuar como un buen "jefe de escuadra". Un comité del Partido tiene de diez a veinte miembros; es como una escuadra del ejército, y el secretario, como el "jefe de la escuadra". Por cierto, no es fácil dirigir bien esta escuadra. Cada buró o subburó del Comité Central dirige actualmente una vasta región y asume tareas muy pesadas. Dirigir no significa tan sólo decidir la orientación general y las medidas políticas específicas, sino también establecer los métodos de trabajo correctos. Aun cuando sean correctas la orientación general y las medidas políticas específicas, pueden surgir complicaciones si se desatienden los métodos de trabajo. Para cumplir su tarea de dirección, un comité del Partido debe apoyarse en los "hombres de la escuadra" y hacerles desempeñar plenamente su papel. Para ser un buen "jefe de escuadra", el secretario debe estudiar e investigar lo mejor posible. Al secretario o subsecretario le será difícil dirigir bien a los "hombres de la escuadra" si no se preocupa de realizar una labor de propaganda y organización entre ellos, si no sabe mantener buenas relaciones con los miembros del comité ni estudia cómo conducir con éxito las reuniones. Si los "hombres de la escuadra" no marchan a compás; ¡que ni piensen en poder dirigir decenas de millones de personas en el combate y en la construcción! Claro está que las relaciones entre el secretario y los miembros del comité se fundan sobre el principio de que la minoría debe someterse a la mayoría y, por lo tanto, difieren de las relaciones entre un jefe de escuadra y sus hombres. Decimos esto sólo a modo de analogía.

2. Colocar los problemas sobre la mesa. Esto lo deben hacer no sólo el "jefe de la escuadra", sino también los miembros del comité. No se debe hablar a espaldas de la gente. Cuando surge algún problema, hay que celebrar una reunión, colocar el problema sobre la mesa para discutirlo y tomar decisiones, y el problema quedará resuelto. Si existen problemas y no se colocan sobre la mesa, permanecerán sin resolver por largo tiempo y hasta seguirán pendientes durante años. Entre el "jefe de la escuadra" y los miembros del comité debe haber mutua comprensión. No hay nada más importante que la comprensión, el apoyo y la amistad entre el secretario y los miembros del comité, entre el Comité Central y sus burós, así como entre los burós y los comités regionales del Partido. En el pasado se prestó poca atención a este punto, pero desde el VII Congreso del Partido se han logrado grandes progresos en este sentido y se han fortalecido considerablemente los lazos de amistad y unidad. En adelante, debemos continuar prestando constante atención a este asunto.

3. "Intercambiar informaciones". Esto quiere decir que los miembros de un comité del Partido deben mantenerse mutuamente informados e intercambiar opiniones sobre los asuntos que hayan llegado a su conocimiento. Esto es de gran importancia para lograr un lenguaje común. Algunos no lo hacen así y, como los vecinos de que habla Laotzi, "no se visitan durante toda la vida, aunque unos oyen el canto de los gallos y el ladrido de los perros de los otros"[1]. El resultado es que carecen de un lenguaje común. Algunos de nuestros cuadros de alto rango no tenían un lenguaje común ni siquiera sobre problemas teóricos fundamentales del marxismo-leninismo, porque no habían estudiado lo suficiente. Hoy hay mayor comunidad de lenguaje en el Partido, pero el problema aún no se ha resuelto del todo. Por ejemplo, en la reforma agraria, aún existen algunas diferencias en la comprensión de lo que se entiende por "campesino medio" y por "campesino rico".

4. Consultar a los subordinados sobre lo que no se comprenda o no se conozca, y no expresar con ligereza aprobación o desaprobación. Algunos documentos, después de

redactados, no se expiden, sino que se retienen por un tiempo, precisamente porque en ellos aún quedan problemas por aclarar y es necesario consultar primero a los niveles inferiores. Nunca debemos fingir saber lo que no sabemos; "no hay que sentir vergüenza de consultar a los de abajo" [2], sino saber prestar oído a las opiniones de los cuadros de los niveles inferiores. Hay que ser alumno antes de ser maestro; hay que consultar a los cuadros de abajo antes de dar órdenes. Así lo deben hacer, al tratar los problemas, todos los burós del Comité Central y los comités de frente del Partido, excepto en caso de urgencia militar o cuando los asuntos estén ya claros. Lejos de disminuir su prestigio, eso sólo puede elevarlo. Como nuestras decisiones incluyen las opiniones correctas de los cuadros de abajo, es natural que éstos las apoyen. Lo que dicen los cuadros inferiores puede ser correcto y puede no serlo; es preciso analizarlo. Debemos escuchar las opiniones justas y actuar en concordancia con ellas. Si la dirección del Comité Central es correcta, se debe principalmente a que sintetiza los materiales, los informes y las opiniones justas que le llegan de las diferentes regiones. Al Comité Central le sería difícil dar órdenes justas si las diferentes regiones no le proporcionaran materiales ni le expusieran sus opiniones. Hay que escuchar también las opiniones equivocadas de abajo y es erróneo no escucharlas en absoluto; sin embargo, en vez de seguirlas, hay que criticarlas.

5. Aprender a "tocar el piano". Al tocar el piano hay que mover los diez dedos; no hay que mover sólo algunos, dejando inmóviles los otros. No obstante, si pulsamos el teclado con los diez dedos a la vez, no se producirá ninguna melodía. Para producir buena música, los diez dedos deben moverse de manera rítmica y coordinada. El comité del Partido debe asir firmemente la tarea central y, al mismo tiempo, desplegar en torno a ésta el trabajo en otros terrenos. En la actualidad, tenemos que preocuparnos de muchos campos; debemos atender al trabajo en todas las regiones, unidades militares y departamentos, y no debemos fijar nuestra atención únicamente en algunos problemas, dejando a un lado los demás. Dondequiera que haya un problema, tenemos que pulsar la tecla correspondiente: éste es un método que debemos dominar. Algunos tocan bien el piano y otros mal, y hay una gran diferencia entre las melodías que producen unos y otros. Los camaradas de los comités del Partido deben aprender a "tocar el piano" bien.

6. "Asir firmemente". Es decir, el comité del Partido no sólo debe "asir" sus tareas principales sino que las debe "asir firmemente". Se puede empuñar algo sólo cuando se lo agarra firmemente, sin aflojarlo en lo más mínimo. Asir, pero no firmemente, es lo mismo que no asir. Naturalmente, no se puede empuñar nada con la mano abierta. Tampoco se empuña nada cuando se cierra la mano como para tomar algo, sin apretarla con firmeza. Algunos de nuestros camaradas toman en sus manos las tareas principales, pero no lo hacen en forma firme y, por eso, no pueden realizar un buen trabajo. No asir, no se puede; asir sin firmeza, tampoco se puede.

7. "Tener las cifras en la cabeza". Es decir, debemos prestar atención al aspecto cuantitativo de una situación o problema y hacer un análisis fundamental de las cantidades. Toda calidad se manifiesta por una cantidad determinada, y sin cantidad no puede haber calidad. Hasta la fecha, muchos de nuestros camaradas aún no comprenden que deben prestar atención al aspecto cuantitativo de las cosas: las estadísticas básicas, los principales porcentajes y los límites cuantitativos que determinan las calidades de las cosas. No tienen las "cifras" en la cabeza y, en consecuencia, no pueden evitar errores. Por ejemplo, al llevar a cabo la reforma agraria, es esencial saber cifras, como los porcentajes de la población que representan respectivamente los terratenientes, los campesinos ricos, los campesinos medios y los campesinos pobres, así como la cantidad de tierra que posee cada sector; pues sólo sobre esta base podemos formular una política correcta. A quién llamar campesino rico, a quién campesino medio acomodado, cuánto ingreso obtenido de la explotación del trabajo ajeno hace de una persona un campesino rico y la distingue de un campesino medio acomodado:

aquí es preciso también establecer un límite cuantitativo. En todo movimiento de masas, debemos hacer una investigación y un análisis básicos del número de los partidarios activos, de los opositores y de los que mantienen una posición intermedia, y no tomar decisiones sin fundamento y de manera subjetiva.

8. "Bando a la población". Hay que anunciar con anticipación las reuniones; esto es como colocar un "bando a la población", para que todo el mundo sepa qué se va a discutir y qué problemas se van a resolver y pueda prepararse con tiempo. En algunos lugares, se convocan reuniones de cuadros sin tener listos de antemano los informes ni los proyectos de resoluciones, y se los improvisa, mal que bien, cuando ya han llegado los participantes; esto recuerda el dicho: "Han llegado las tropas y los caballos, pero no están listos los víveres ni el forraje". Eso no es bueno. No hay que apresurarse a convocar reuniones si no están bien preparadas.

9. "Menos pero mejores tropas y una administración más simple". Charlas, discursos, artículos y resoluciones, todo debe ser conciso e ir al grano. Del mismo modo, las reuniones no deben ser demasiado largas.

10. Prestar atención a la unión en el trabajo con los camaradas cuyas opiniones difieren de las de ustedes. Hay que tener presente este principio tanto en los organismos locales como en el ejército. Esto también se aplica a nuestras relaciones con las personas no pertenecientes al Partido. Hemos venido desde todos los rincones del país y debemos saber unimos en el trabajo no sólo con los camaradas que comparten nuestras opiniones, sino también con los que mantienen opiniones diferentes. Entre nosotros hay también quienes han cometido errores graves; no debemos tenerlos entre ojos, sino estar dispuestos a trabajar con ellos.

11. Guardarse de la arrogancia. Este es un problema de principio para todo dirigente y, también, una importante condición para mantener la unidad. Ni siquiera deben ser arrogantes los que no han cometido errores graves y han logrado grandes éxitos en su trabajo. Queda prohibido celebrar los cumpleaños de los dirigentes del Partido. También queda prohibido denominar lugares, calles y empresas con los nombres de dirigentes. Debemos mantener nuestro estilo de vida sencilla y de lucha dura, así como cerrar el paso a la adulación y a los elogios exagerados.

12. Trazar dos líneas divisorias. Primero, entre la revolución y la contrarrevolución, entre Yenán y Sían[3]. Algunos no saben que deben trazar esta línea divisoria. Por ejemplo, cuando combaten el burocratismo, hablan de Yenán como si allí "no hubiera nada bueno", y no hacen la comparación ni la distinción entre el burocratismo en Yenán y el burocratismo en Sían. Cometen así un error fundamental. Segundo, dentro de las filas de la revolución es necesario hacer una clara distinción entre lo justo y lo erróneo, entre los éxitos y las deficiencias, y, además, poner en claro cuál de los dos aspectos es el principal y cuál el secundario. Por ejemplo, ¿representan los éxitos el 30 ó el 70 por ciento? No está bien subestimarlos, tampoco está bien exagerarlos. Hay que evaluar en forma global el trabajo de una persona y establecer si sus éxitos representan el 30 por ciento y sus errores el 70 por ciento, o a la inversa. Si los éxitos llegan al 70 por ciento, el trabajo de dicha persona debe ser aprobado en lo esencial. Sería enteramente falso considerar los errores como lo principal cuando en realidad lo constituyen los éxitos. Al examinar los problemas no debemos olvidarnos jamás de trazar estas dos líneas divisorias: entre la revolución y la contrarrevolución, entre los éxitos y las deficiencias. Si tenemos presentes estas dos líneas divisorias, las cosas marcharán bien; de otro modo confundiremos la naturaleza de los problemas. Desde luego, establecer bien estas líneas divisorias requiere estudio y análisis cuidadosos. Debemos adoptar una actitud de análisis y estudio hacia cada persona y cada cuestión.

Los camaradas del Buró Político y yo pensamos que los comités del Partido sólo pueden realizar bien su labor si aplican los métodos arriba mencionados. Además de conducir bien los congresos del Partido, es de suma importancia que los comités del Partido en todos los niveles realicen bien su trabajo de dirección. Debemos esforzarnos por estudiar y perfeccionar los métodos de trabajo, a fin de elevar más el nivel de dirección de los comités del Partido.

#### NOTAS

[1] La cita es de Laotsi, cap. LXXX.

[2] Cita de Analectas de Confucio, libro V, "Kungye Chang".

[3] Yenán fue la sede del Comité Central del Partido Comunista desde enero de 1937 a marzo de 1947; Sían era el centro de la dominación reaccionaria del Kuomintang en el Noroeste de China. El camarada Mao Tse-tung cita aquí las dos ciudades como símbolos de la revolución y de la contrarrevolución.