



Tercer Congreso Virtual de
Ciencias Básicas Biomédicas en Granma.
Manzanillo.



DEL BUROCRATISMO A LA NEUROCIENCIA ¿UN DILEMA DEL SIGLO XXI?

"... Creo de todo corazón que el socialismo tiene que cuidarse del burocratismo tanto como del imperialismo... es más peligroso, porque es un enemigo clandestino...al que pocos combaten. Fidel 2 de enero de 1965 en la Plaza de la Revolución"

Conferencista: Dr. CM. Nivaldo B. Hernández Mesa. Especialista de 2do grado en Fisiología normal y patológica. Departamento Fisiología. Facultad ICBP Victoria de Girón. Universidad de Ciencias Médicas de La Habana (UCMH). Cuba. Presidente de la Sociedad de Neurociencias de Cuba (SONECUB). Correo electrónico: nibaldomesa@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Me siento honrado por la invitación. Agradezco a los organizadores del evento por esta oportunidad de responder una pregunta que era imposible formular a principios de siglo: *¿La Neurociencia puede contribuir a la erradicación del Burocratismo en Cuba?*

Explicando el título, la Neurociencia en el cambio de época que vive el mundo, la sociedad 4.0 es base fundamental de la Neurotecnología y la Inteligencia artificial, componentes del cambio de época. La Neurociencia se convierte en elemento imprescindible para enfrentar problemas como el Burocratismo en apariencia en un campo alejado.

El cerebro de las personas honestas-honradas parece ser distinto del de los burócratas-corrumpidos. La corrupción no es una conducta innata sino aprendida en un medio que la propicia y que la tolera. Se desarrolla durante la vida y depende del ambiente social para que florezcan estas dos variantes antagónicas. Esto es tema de dos interdisciplinas emergentes de la Neurociencia: la Neuropolítica y la Neuroética. Queda claro también que la Neuroeducación puede guiar la formación de mentes-cerebro honestas desde la niñez, algo que hicieron ya en China imperial con la preparación de los mandarines desde la niñez.

No resulta entonces raro proponernos contribuir con la Neurociencia a la erradicación del Burocratismo, un mal que no ha sido erradicado aún en ninguna parte del mundo, ni tampoco en Cuba, el tema de la conferencia.

Comprendido lo dicho, esta conferencia tiene un *primer antecedente* en el pasado cuando imagino que un estudiante de Medicina se encuentra en la Plaza de la Revolución atendiendo a Fidel en la conmemoración del VI aniversario. Con ayuda del texto del



discurso retornan a la memoria la emoción del líder atacando de modo apasionado al Burocratismo y de súbito, lo calificó como el enemigo más peligroso de la Revolución y el Socialismo. Argumentaba seguido que todos hablábamos contra el imperialismo pero que pocos mencionaban al Burocratismo. Propuso entonces denominar al 1965 como año de la lucha contra el Burocratismo. No obstante, nosotros en la Plaza, demostramos baja percepción del riesgo del daño de esta enfermedad social; cuando votamos por denominar al 1965 como año de la Agricultura. Al final ante el resultado de la votación, solicitó al pueblo que se le diera un voto de confianza al Partido para luchar contra el Burocratismo.

El segundo antecedente ocurrió 40 años después, en el aula magna de la Universidad el 17 de noviembre de 2005 al celebrar los 60 años de su ingreso a la casa de estudios. En el emotivo acto Fidel preguntó a los presentes (estudiantes, profesores y dirigentes) si la revolución podía ser destruida. La respuesta fue un NO unánime y rotundo. No obstante el líder explicó que la Revolución no podía ser destruida por fuerzas agresoras externas; pero si por nuestra culpa. De nuevo el pueblo y muchos dirigentes mostraban una muy baja percepción de riesgo de ese enemigo interno oculto, el Burocratismo. Alarmante, cuando hacían apenas 15 años que el Burocratismo y la Corrupción habían sido participantes protagónicos en la destrucción de la Unión Soviética.

El tercer antecedente es más reciente. En febrero de 2023 se cumplieron 60 años del artículo de Che "Contra el Burocratismo" y nuestros medios no priorizaron la difusión de aquel artículo donde Che señaló al Burocratismo como una enfermedad, explicó su origen, efectos dañinos en la economía, manifestaciones que facilitan su detección y precisó sus tres causas. La metáfora de la enfermedad tiene valor aquí, pues las enfermedades humanas se curan suprimiendo las causas. Che definió un camino para eliminar las causas y con ello lograr la erradicación del mal.¹ Contra ese olvido irresponsable que es muestra de nuevo, de la baja percepción de riesgo del daño del Burocratismo, la Sociedad de Neurociencias de Cuba (SONECUB) desarrolló un taller el pasado 14 de Junio cuando se conmemoraba el 95 cumpleaños del Guerrillero Heroico. El taller interactivo tuvo el título de: *La neurociencia del burocratismo bajo la óptica de Fidel y Che*.

La conferencia da seguimiento a las ideas presentadas en el taller, con el deseo manifiesto que contribuyan a despertarnos del sueño de que el Burocratismo es un fenómeno irrelevante y no el enemigo más peligroso de la Revolución como lo calificó



Tercer Congreso Virtual de
Ciencias Básicas Biomédicas en Granma.
Manzanillo.



Fidel. Se cumplirán 60 años de aquella definición, el 2 de enero de 2025. Si somos responsables actuaremos para erradicar antes el Burocratismo, como soñaron Fidel y Che. Falta poco tiempo, luego el año 2024 debería ser denominado "Año de la erradicación del Burocratismo" y actuar en consecuencia.

DESARROLLO DE LA CONFERENCIA

La conferencia se presenta en cinco tópicos eslabonados que conducen a las consideraciones finales, conclusiones y recomendaciones que se sugieren a debate. Los cuadros de texto del anexo aportan elementos que profundizan lo indicado en los cinco tópicos del desarrollo.

En cuanto a los tópicos, el primero corresponde al Problema del Burocratismo en Cuba. Le sigue, el segundo con el esclarecimiento de las definiciones que se usan en el tema, creando muchas veces confusiones y escasas aclaraciones. El tercer tópico busca obtener en la historia datos que definan si el Burocratismo es un enemigo poderoso del progreso o sus consecuencias son mínimas y se pueden ordenar. El cuarto analiza el Burocratismo en la era de la Revolución cubana, la lucha guiada por Fidel y Che, el fracaso de la lucha con sus razones y la estrategia de erradicación. El tópico cinco y final, muestra como la aplicación de la Ciencia en general y de la Neurociencia, son condición necesaria para lograr la erradicación eficaz del Burocratismo y la prevención de sus rebrotes.

Tópico I. EL PROBLEMA DE LA ERRADICACIÓN DEL BUROCRATISMO EN CUBA.

"La primera tarea de la Ciencia debe ser la de descartar los falsos problemas. Ludwig Wittgenstein (1889-1951)"

Galileo, el padre de la ciencia moderna solía decir que era importante contar con preguntas para obtener la verdad mediante la investigación. Era enemigo del criterio de autoridad y por ello promovía en su lugar la investigación. Él prefería las preguntas a emitir respuestas a priori.

La ciencia es la mejor manera de solucionar problemas.

El problema es la categoría principal de toda Investigación y no los objetivos como por vicio del conductismo se ha formado como hábito entre muchos investigadores. Antes de precipitarse en soluciones, el problema debe explicarse, fundamentarse, justificarse,



enunciarse y hacerse explícito con preguntas precisas, cuyas repuestas orienten los objetivos a alcanzar (Bauce, 2007)².

ENUNCIADO. El Burocratismo es una enfermedad social, un método vertical con centralización excesiva, autocrático de ordeno-mando que conduce a la ineficacia-ineficiencia generando descontento y conduciendo al fracaso o extinción del país, empresa, unidad, etc. En Cuba se originó al triunfo de la Revolución como respuesta exagerada al Guerrillerismo anárquico de los primeros meses tras el triunfo. Comenzó a minar todas las organizaciones y organismos del país. Fue denunciado en 1961 por Fidel.³ Sus causas se explicaron y precisaron por Che en 1963 ¹. Che señaló el camino hacia la corrupción en 1965⁴ y también ese año fue definido por Fidel como el enemigo más peligroso⁵ al que se le resta importancia por la mayoría⁵. La lucha sin cuartel dirigida por Fidel y Che se orientó al Partido.⁵ El 17 de noviembre de 2005 se identificó finalmente como el potencial enterrador de la Revolución y el Socialismo. ⁶ Sin embargo la lucha fracasó y hoy el Burocratismo está más extendido y peligroso que antes. Los objetivos que se proponen alcanzar y que señalicen la solución del problema son:

- 1. Explicar las razones del fracaso de la lucha contra el Burocratismo.*
- 2. Interpretar la baja percepción de riesgo de los cubanos ante este mal.*
- 3. Evaluar el uso de la ciencia y la neurociencia para la erradicación-prevención*

Las preguntas son:

1. ¿Es el Burocratismo un problema insignificante, para no tomarlo en prioridad o por el contrario, amenaza a todo organismo que lo padece y hay que erradicarlo so pena que destruya todo, como hace un tumor?
2. ¿Por qué motivo del Guerrillerismo se pasó al Burocratismo?
3. ¿Cuáles son sus manifestaciones y causas?
4. ¿Cuál es la mayor dificultad que produce aparte de la economía que daña?
5. ¿Cómo es la percepción de riesgo de que el Burocratismo posee un potencial autodestructor?
6. ¿Cuáles son las razones del fracaso de la lucha en Cuba?
7. ¿Cómo ha sido la incorporación de la ciencia en la lucha?
8. ¿Cuáles son los aportes de la Neurociencia en la lucha?

El problema no obstante requiere de un esclarecimiento por el uso diferente de algunos términos clave.



El segundo tópico se propone hacerlo.

Tópico II. LAS DEFINICIONES Y CONCEPTOS CLAVE DEL PROBLEMA

*"Esclareced el significado de las palabras y libraréis el mundo del 50% de los equívocos.
Alexander Pushkin (1799-1837)*

Los términos que se deben aclarar para evitar confusiones son: Adhocracia, Burocracia, Burocratismo, Burócrata, Centralismo democrático, Centralismo Burocrático y Corrupción

Adhocracia.⁷ Modo horizontal de organización donde no existe jerarquía y todos los miembros de la organización están a un mismo nivel jerárquico. Muchas comisiones y grupos de expertos funcionan de esa manera rotándose el rol de guía entre ellos. Se considera por consenso como el antónimo de la Burocracia.

Burocracia.⁸ Modo vertical de organización que puede ser eficaz si no se viola el mecanismo democrático o ineficaz cuando el método del Burocratismo se genera en la Burocracia, al sustituir el mecanismo del centralismo democrático por el centralismo burocrático. Las Burocracias se originaron primero en China. Los antecedentes en la dinastía Thou (Zhou (1047 AC – 256 AC.)). Existían Funcionarios especializados en dirigir los que se llamaron mandarines (del portugués). Los mandarines chinos se establecieron en la Dinastía Tang (618 – 907) con exámenes rigurosos que incluían la ética, estética y la filosofía de Confucio que duraban varios días. Los mandarines siguieron hasta la Dinastía Qing que expiró en 1911.

En Occidente la Burocracia se desarrolló a partir de antecedentes menos precisos en el Feudalismo. la Revolución industrial significó un desarrollo de la Burocracia en Occidente y pronto se aplicó la ciencia con el surgimiento de la Sociología de Max Weber con un modelo que se utiliza en los países capitalistas todavía.

Existe además otro tipo de Burocracia en los países que siguen la ideología de Marx. Primero fue la de la Revolución Rusa, China, Corea, Viet Nam, Yugoslavia y Cuba como séptima etapa.⁸ (Ver cuadros anexos)

BUROCRATISMO.³ Es un método de funcionamiento de las organizaciones, vertical de arriba hacia abajo con centralización extrema y nada de autonomía de las bases, sin horizontalidad que conduce al fracaso por ineficacia-ineficiencia y por malestar entre los trabajadores. Es también una cultura que conduce hacia la corrupción en todas sus variantes. En Cuba el Burocratismo se ha identificado como el enemigo más peligroso de la Revolución y el Socialismo.

BURÓCRATA.⁵ Son los dirigentes y funcionarios de la Burocracia. Debe especificarse que no todos los burócratas practican el burocratismo pero mejor se reserva el término con connotación negativa para evitar confusiones. Los que no practican el burocratismo se



llaman entonces simplemente funcionarios. Esa aclaración significa que para este trabajo se le llama funcionario o dirigente al que resulta eficaz, sin burocratismo.

CENTRALISMO DEMOCRÁTICO.⁹ El mecanismo de los partidos obreros alemanes que Lenin asumió para el Bolchevique. Las decisiones se toman por todos por mayoría y luego todos están obligados a cumplir la decisión. Los miembros eligen a sus dirigentes pero luego el dirigente decide el camino. Pero los resultados se colegian posteriormente y el dirigente puede ser demovido por los electores. La violación del centralismo democrático abre paso al Burocratismo en la Burocracia.

CENTRALISMO BUROCRÁTICO.⁹ Mecanismo vertical centralizado sin que las opiniones de los dirigidos son tomadas en cuenta. No hay democracia. Típica del Burocratismo. La sustitución del centralismo democrático por el Burocrático en la URSS significó el traspaso del poder real de los obreros hacia la élite gobernante en la URSS. Significó a la larga a caída de la URSS.

CORRUPCIÓN.¹⁰ Según Lenin, es una manifestación del Burocratismo. Las formas de corrupción varían, pero las más comunes son el uso ilegítimo de información privilegiada y el patrocinio; además de los sobornos, el tráfico de influencias, la evasión fiscal, las extorsiones, los fraudes, la malversación, el cohecho, la prevaricación, el caciquismo, el compadrazgo, la cooptación, el nepotismo, la impunidad y el despotismo. Actualmente la corrupción en el mundo se estudia por la organización internacional Transparencia internacional en 180 países. De estos en 155 no hay indicios de avance en la lucha. La batalla contra la corrupción marcha en relación con el desarrollo de los países. Esto se muestra en China y Viet Nam que mantienen vigilancia extrema de la Corrupción lo que ha coincidido con el crecimiento económico de estos países. Otra cosa ocurrió en la URSS en que la corrupción era ocultada por el secretismo oficial con el pretexto de no dar señales al enemigo imperialista. En el caso de China y Viet Nam los medios occidentales de derecha se alarman y acusan a China de excesos en la lucha contra la corrupción.

Esclarecida la connotación de la Burocracia. Puede ser tanto eficaz cuando funciona con cierta autonomía y con centralismo democrático como ineficaz-ineficiente cuando genera el Burocratismo.

En el tópico 3 se definirá con datos de la Historia, si el problema es importante para atenderlo urgente o poco importante e irrelevante para restarle atención.

Tópico III. HISTORIA DEL BUROCRATISMO Y LA CORRUPCION

" Los que no conocen la historia están condenados a repetirla. Jorge Agustín Ruiz de Santayana y Borrás (1863-1952)

A lo largo de la historia se reportan hechos de de Burocratismo y Corrupción, pero se han subvalorado sus consecuencias, como factor destructivo interno comparado con las



Tercer Congreso Virtual de
Ciencias Básicas Biomédicas en Granma.
Manzanillo.



guerras, epidemias y otros desastres externos. Una baja percepción de riesgo a la que han contribuido no pocos cronistas. La baja percepción de riesgo es tan dañina hoy como lo fue antes.

El Burocratismo y la corrupción son un obstáculo para el desarrollo de las naciones y su bienestar general. En la Historia hay relevantes sucesos de abuso del poder público y privado en beneficio personal, desde las civilizaciones Sumeria y Egipcia, continuando con Grecia, Roma y pasando por la Edad Media, Renacimiento y la Revolución Industrial. La historia muestra como el Burocratismo y la corrupción estuvieron presentes provocando daño a todas estas culturas. Los datos de corrupción en Mesopotamia y Egipto (Zavala-Treviño, 2013)¹¹ sugieren que fueron factores que explican desde dentro el declive final de esas dos culturas, que sucumbieron ante enemigos poderosos externos que los asediaron. Al imperio romano le sucedió igual ¹¹. Los bárbaros los hostigaban sin éxito; pero la corrupción extendida a lo largo de grandes distancias que abarcó el imperio, condujo a un desplome final prolongado en el tiempo. La iglesia medieval siguió un camino parecido ¹¹. La corrupción papal era tal en el Vaticano, que se produjo la escisión del cristianismo en el Renacimiento. La Iglesia perdió su poder absoluto y surgieron en Europa reinos feudales que le disputaban poder ¹¹. Los reinos feudales en pocos siglos se infiltraron del comercio de la clase capitalista y se desarrolló una burocracia monárquica, duramente criticada por el economista Vincent de Bournay creador del neologismo galo *Burocratie*, quien usó por primera vez la palabra Burocracia. De Bournay comparó la Burocracia de Luis XV con una enfermedad que infectaba al reino. Finalmente se transformó en la naciente burocracia del capitalismo. El desarrollo de la Revolución Industrial inglesa produjo un crecimiento inesperado de la Burocracia y por ende del Burocratismo. La Burocracia moderna del Capitalismo significó un avance con respecto a su similar del feudalismo. En verdad fue en China donde surgió en los primeros siglos ¹¹. La del Capitalismo fue analizada por Hegel. Marx y Weber (Pérez Fernandez del Castillo, 2019)¹². Hegel la vio en su sentido de progreso pero desconoció el rol de ayuda al nuevo estado burgués en la explotación de los obreros. La posición de Marx era clara y confiaba que la revolución obrera destruiría a la Burocracia junto a su dueño el estado capitalista. Max Weber por su parte introdujo la Ciencia (Sociología) con sus principios que aspiran a lograr Burocracias eficaces. Weber nos lleva al momento presente en el que los países con Burocracias que siguen la ciencia progresan y los que la desconocen se hunden fácilmente en el Burocratismo



y la Corrupción¹². La Historia del Burocratismo se completa con el surgimiento de Burocratismo y Corrupción en el movimiento obrero (Mandel E., 1969)⁸. Esto ha sido analizado por varios autores que consideran válida la hipótesis que la Burocracia de la élite en la URSS degeneró al Burocratismo (Mandel D., 2012)¹³ desde poco antes de la muerte de Lenin al transformar el centralismo democrático en centralismo Burocrático y no aplicar las reglas de Marx para prevenir el Burocratismo que fueron elaboradas en su análisis de la Comuna de París⁸ (Mandel E., 1969)⁸. Estas dos reglas son antecedente de las ideas de Guevara⁴ para prevenir la corrupción en los dirigentes.

Tópico IV. EL BUROCRATISMO EN CUBA. LUCHA. RAZONES DEL FRACASO. CLAVES DE LA ERRADICACIÓN. "Ocultar la verdad es delito. José Martí Pérez"

A. El Burocratismo en Cuba desde la óptica de Fidel y Che.

En Cuba existió el Burocratismo en la colonia. La lejanía de España permitió a criollos y peninsulares residentes buscar provecho de ello para crear riquezas no siempre lícitamente.

Luego en el capitalismo neocolonial el Burocratismo y la corrupción fueron una lacra que afectaba a toda la sociedad cubana, pero se concentraba en las empresas y funcionarios del gobierno. Sobornos, botellas, nepotismo, cohecho y otras variantes de corrupción fueron denunciadas por los revolucionarios. Eduardo Chibás, líder del partido ortodoxo basaba su discurso en la honestidad que faltaba en los gobiernos corruptos de turno. Al triunfo de la Revolución esa variante de Burocratismo existente actualmente en los países capitalistas desapareció junto al estado del capitalismo y no se permitió jamás su retorno.

La revolución triunfante tenía una reconocida vocación antiburocrática. No obstante surgió de nuevo el Burocratismo, pero en la variante generada por la Burocracia en el seno del movimiento obrero internacional, con inicio en la revolución rusa. Cuba era la séptima etapa de este nuevo tipo de Burocracia generadora de Burocratismo.⁸ La dirección de la Revolución en la figura del máximo líder no tardó en denunciar al Burocratismo.³

El Burocratismo surgió desde los primeros tiempos de la Revolución, como una respuesta exagerada a la anarquía inicial que Che definió como etapa de Guerrillerismo.



Tres discursos de Fidel y dos artículos de Che proporcionan la información fundamental que muestra como el mal del Burocratismo, es el enemigo más peligroso de la obra revolucionaria y del socialismo.

Este mal aunque se combatió desde el inicio, ha sobrevivido y ahora mismo amenaza con destruir la Revolución, lo que puede evitarse sólo si se erradica urgente.

Como enfermedad social recuerda al cáncer. Se oculta durante mucho tiempo y aparece cuando ha minado el país con metástasis que son redes de Burocratismo que se han desarrollado al punto, que amenazan en convertirse en el enterrador interno de nuestra Revolución.

La percepción del riesgo es muy baja hoy como lo fue también en los 60. Esto unido a la no comprensión de la idea de Che, de que los factores de organización (responsabilidad de la Revolución) facilitan el enquistamiento del Burocratismo, impidiendo su erradicación. Estos factores organizativos son mecanismos generados por la propia Revolución que deben y pueden ser resueltos como defendió Che. ¹

Véase primero lo explicado por Fidel, seguido lo de Che. Se presentan sus palabras exactas (entre comillas) con vistas a lograr una interpretación sin sesgos en el debate.

A.1. FIDEL CONTRA EL BUROCRATISMO.

Aunque hubo otros discursos en los que Fidel habló del Burocratismo. Los tres discursos seleccionados resumen sus ideas principales de modo suficiente.

El primer discurso donde Fidel dio la información completa de la presencia del mal del Burocratismo en Cuba, fue el 2 de octubre de 1961 en un acto ante los trabajadores bancarios realizado en el teatro Payret. ³

El segundo fue en la celebración del VI aniversario de la Revolución en la plaza el 2 de enero de 1965. Allí Fidel explicó por qué el Burocratismo es el enemigo más peligroso de la Revolución y pidió un voto de confianza al Pueblo para que el Partido guiara la lucha por la erradicación. ⁵

El tercero fue en un acto realizado el 17 de noviembre de 2005 en el aula magna de La Universidad de la Habana (UH), para celebrar el 60 aniversario de su entrada en la UH. Allí explicó mediante la técnica activa de preguntas y respuestas: que no se sabe por nadie como se construye el socialismo y que la Revolución no podía destruirse por fuerzas externas, pero sí que podía autodestruirse por nuestra culpa. ⁶

Resumen de los tres discursos.



1.1. *Fidel el 2 de octubre de 1961 en una reunión con los trabajadores bancarios denuncia al Burocratismo, iniciando la lucha por la erradicación.*³

En este discurso las ideas principales explicadas fueron: (a) la definición del método burocrático, (b) el burocratismo como enemigo de la iniciativa y creatividad del pueblo, (c) la construcción del socialismo es del pueblo y no de funcionarios y dirigentes, (d) el verdadero revolucionario no acude al método burocrático sino que lo combate.

1.1.1. Definición de Burocratismo: *"El método burocrático significa el gobernar desde arriba; el método burocrático significa el decidir desde arriba; significa la ausencia de contacto entre el que administra, entre el que dirige, entre el que gobierna, y las masas."*

1.1.2. Riesgos del Burocratismo: *"El método burocrático implica el riesgo... de sacrificar una serie de principios que son fundamentales para la Revolución. Y, sobre todo, hacerle perder, renunciar, a lo que es tan fundamental en la Revolución, como es la iniciativa, el espíritu creador y el entusiasmo de las masas. Porque una revolución es, sencillamente, una tarea de pueblo, no es una tarea de funcionarios administrativos, no es una tarea de dirigentes revolucionarios. Una revolución es una tarea de pueblo. Y el método burocrático está en contradicción absoluta con el principio de la revolución socialista. El verdadero revolucionario no acude al método burocrático, y tiene siempre muy presente todos estos problemas. "*

1.1.3. Los revolucionarios podemos caer en el Burocratismo. *"El método burocrático de trabajo, es un método, es un mal, contra el cual todos los revolucionarios debemos de estar alertas. Es un mal en el que puede caer fácilmente, incluso, un buen revolucionario. "Es una cuestión de método, pero debe ser también para el revolucionario una cuestión de principios. Por una cuestión de principios el revolucionario debe evitar caer en el método burocrático de trabajo."*



1.2. *Fidel el 2 de enero de 1965 en la celebración del VI aniversario del triunfo de la Revolución*

En el discurso: (a) el burocratismo es una concepción que se puede hacer el mundo desde una oficina; (b) Burocratismo es la hipertrofia de la administración; (c) Burocratismo como el enemigo más peligroso de la Revolución y el Socialismo.

1.3. *Burocratismo como concepción de gobernar desde el Buró.* "Burocratismo es, en primer lugar, una concepción, la creencia de que desde una oficina se hace el mundo; primera concepción pequeño-burguesa ciento por ciento: el mundo hecho a imagen y semejanza de un pequeño-burgués desde una oficina, con toda una atmósfera y un ambiente allí que no es un ambiente proletario."

1.3.1. *Resultados de la concepción burocrática.* "Burocratismo es la hipertrofia de determinadas funciones administrativas, producto muchas veces de la concepción; hemos creado de todo en estos seis años. El burocratismo tiene muchas causas. Pero, bien, es un mal en parte pasado y en parte presente."

1.3.2. *El Burocratismo como el enemigo más peligroso de la Revolución.* "Y creo de todo corazón que el socialismo tiene que cuidarse del burocratismo tanto como del imperialismo. No olvidarse de eso, porque es más peligroso, porque es un enemigo clandestino."

1.3.3. *Se habla mucho contra el imperialismo, pero pocos hablan contra el Burocratismo.* "Ustedes han oído 10 millones de gente hablar contra el imperialismo, ¿cuántos han oído hablar contra el burocratismo? Seguro, seguro, seguro que no son muchos. Pero es un mal grande del cual no nos damos cuenta, del que no tenemos conciencia. Y, sin embargo, es un gravísimo mal, estorba la producción, consume en tareas innecesarias las mejores inteligencias, consume mucho de la energía del pueblo."

1.3.4. *Fidel y el voto de confianza del pueblo al Partido para luchar contra el Burocratismo.* "Al mismo tiempo, como en todos nosotros existe la preocupación y la conciencia de la necesidad de luchar contra el burocratismo, debemos darle



un voto de confianza a nuestro Partido para que lleve a cabo el mandato del pueblo de luchar contra el burocratismo (APLAUSOS).”

1.4. Discurso de Fidel el 17 de noviembre de 2005 en la Universidad de la Habana al cumplirse 60 años de su ingreso en la Universidad.

En el discurso Fidel preguntó y obtuvo respuestas mecánicas no válidas, de esas que se dan pensando en lo que piensa el que interroga y no en la verdad que concibe el interrogado. Fidel explicó que nadie sabe cómo construir el socialismo y preguntó si la revolución puede destruirse. No, respondieron a coro todos. Pero Fidel replicó que según su pensar no puede destruirse por fuerzas externas; sino por interiores lo que significaría una autodestrucción similar a lo ocurrido en la URSS en 1991, ¿Cuál es ese factor interior?

1.4.1. Derrumbe programado de las revoluciones. ¿Es que las revoluciones están llamadas a derrumbarse, o es que los hombres pueden hacer que las revoluciones se derrumben? ¿Pueden o no impedir los hombres, puede o no impedir la sociedad que las revoluciones se derrumben?

1.4.2. Derrumbe de la Revolución cubana. “Podía añadirles una pregunta de inmediato. ¿Creen ustedes que este proceso revolucionario, socialista, puede o no derrumbarse? (Exclamaciones de: “¡No!”) ¿Lo han pensado alguna vez? ¿Lo pensaron en profundidad?”. “Les hice una pregunta, compañeros estudiantes, que no he olvidado...les pido a todos, sin excepción, que reflexionen: ¿Puede ser o no irreversible un proceso revolucionario?, ¿cuáles serían las ideas o el grado de conciencia que harían imposible la reversión de un proceso revolucionario? Este país puede autodestruirse por sí mismo; esta Revolución puede destruirse, los que no pueden destruirla hoy son ellos; nosotros sí, nosotros podemos destruirla, y sería culpa nuestra.”

Las ideas resumidas de Fidel sobre el daño del Burocratismo están fundamentadas en la teoría que conocía a profundidad así como su conocimiento de la experiencia que pasaba el campo socialista de entonces con estas manifestaciones nocivas.⁸ Las explicaciones de Fidel se vieron continuadas y desarrolladas en la lucha contra el Burocratismo desplegada por Che que se aborda de inmediato



A.2. ERNESTO GUEVARA Y LA ENFERMEDAD DEL BUROCRATISMO.

En secuencia con las ideas de Fidel, aunque no histórica, sino lógica Che incorporó a la lucha elementos de la ciencia Política y la Sociología. Lo hizo en dos artículos, el primero que recordamos en el taller, cumplió 60 años en febrero donde definió las tres causas a suprimir para lograr una erradicación eficaz. En el segundo, de abril de 1965, se preocupó por la génesis de la corrupción e indicó cómo prevenirla. En este último artículo Che demostró conocimientos, intuiciones de Neuropolítica y Neuromoral, saberes surgidos décadas después de su desaparición física en los inicios del siglo XXI. ⁴¿Precognición de Che? Siguiendo la secuencia de la historia retrocedamos a febrero de 1963 cuando Che escribió su artículo contra el Burocratismo, un aporte teórico para la erradicación del Burocratismo dentro y fuera de Cuba en la variante de la Burocracia dentro del movimiento obrero. ⁸

No existe enfermedad que se resista al tratamiento cuando se conocen las causas, factores, mecanismos y existen medidas que operan controlando a causas, factores y mecanismos. En el artículo de Che esos elementos quedaron bien precisados. Por ello Che auguraba una pronta erradicación..

1.5. *Guevara Che E. Contra el Burocratismo. Cuba Socialista, No 18, febrero de 1963.*¹

En este artículo se explican el origen en una respuesta exagerada y con el modelo del campo socialista que estaba plagado de Burocratismo. Che enfatiza y explica las manifestaciones y causas del Burocratismo.

Che sugiere una hoja de ruta para su erradicación urgente que él veía factible siguiendo la lógica del médico que cura cuando suprime las causas.

Che como médico sabía que al atacar las causas del Burocratismo la erradicación vendría segura. Los conductores de la lucha tuvieron en este artículo una base importante. Lamentable que se utilice poco pues el Burocratismo se menciona poco pero cuando se habla se comentan las manifestaciones y no las causas que de modo excelente presentó Che

1.5.1. La enfermedad del Burocratismo. "El Burocratismo es un mal, una enfermedad".

1.5.2. Origen del Burocratismo en Cuba Revolucionaria. Guerrillerismo: «La forma de resolver los problemas estaba sujeto al libre arbitrio de los dirigentes.» «Las



guerrillas... chocaban entre sí...se producían roces...distintas interpretaciones de leyes...organismos que establecían sus propios dictados en forma de decretos, haciendo caso omiso del aparato central de dirección.» «Tras un año de dolorosas experiencias nos dimos cuenta, llegamos a la conclusión... modificar nuestro estilo de trabajo... organizar el aparato estatal... racional... técnicas de planificación del campo socialista.»

«Como contramedida, se empezaron a organizar los fuertes aparatos burocráticos... el bandazo fue demasiado grande...los organismos iniciaron una política de centralización operativa, frenando exageradamente la iniciativa de los administradores». «Paralelamente, la falta de aparatos de controles adecuados hacía difícil la localización a tiempo de las fallas administrativas, lo que amparaba el uso de la «libreta»... los cuadros más conscientes y los más tímidos frenaban sus impulsos para atemperarlos, mientras otros campeaban todavía por sus respetos, sin acatar autoridad alguna, obligando a nuevas medidas control...Así comienza a padecer nuestra revolución el mal llamado burocratismo.

1.5.3. Origen del Burocratismo en el Socialismo. «El burocratismo no nace con la sociedad socialista, ni es un componente obligado de ella.»

1.5.4. Tres causas del Burocratismo en Cuba. La primera el motor interno. «El mal del burocratismo comenzó a desarrollarse con fuerza... Tres razones fundamentales.» «Una de ellas es la falta de motor interno... falta de interés del individuo por rendir su servicio al Estado y por superar una situación dada... falta de conciencia revolucionaria, o... conformismo frente a lo que anda mal...» Se puede establecer una relación directa... entre la falta de temor o de interés por resolver los problemas... La falla de motor ideológico por carencia absoluta de convicción o por desesperación frente a problemas repetidos que no se pueden resolver. «Se refugian en el burocratismo, llenan papeles, salvan su responsabilidad y establecen la defensa escrita para seguir vegetando o para defenderse de la irresponsabilidad de otros. »

1.5.5. La segunda Causa y fundamental: Organización que facilita el método burocrático. «Una segunda causa es la falta de organización. «Es responsabilidad



de la dirección económica de la Revolución «Se producen disloques, cuellos de botella, que frenan... el flujo de las informaciones de las bases y de las instrucciones u órdenes emanadas de los órganos centrales... toman rumbos extraviados... se traducen en indicaciones mal vertidas... disparatadas, que contribuyen más a la distorsión.» La falta de organización tiene como característica fundamental la falla en los métodos para encarar una situación dada.... La JUCEPLAN no cumplió su tarea de conducción y no la podía cumplir pues no tenía la autoridad...La centralización excesiva sin una organización perfecta frenó la acción espontánea sin el sustituto de la orden correcta y a tiempo... Un cúmulo de decisiones menores limitó la visión de los grandes problemas y la solución de todos ellos se estancó sin orden, ni concierto... Las decisiones a última hora, a la carrera y sin análisis...característica de nuestro trabajo...

1.5.6. La tercera causa. Falta de conocimientos: falta de conocimientos técnicos para tomar decisiones justas y en poco tiempo. Ante tal falla: «Deben reunirse muchas experiencias de pequeño valor y tratar de extraer de allí alguna conclusión». «las discusiones suelen volverse interminables, sin que ninguno de los expositores tenga la autoridad suficiente para imponer su criterio» «Después de varias reuniones, el problema sigue vigente hasta que se resuelve por si solo o se toma una decisión cualquiera por mala que sea» «el reunionismo se traduce ... en falta de perspectivas para resolver los problemas»

1.5.7. Muerto el perro, se acaba la rabia. «Las tres causas influyen una a una...en toda la vida... del país...ha llegado el momento de romper con sus malignas influencias» «si conocemos las causas y los efectos del burocratismo, podemos...corregir el mal...» De todas las causas, podemos considerar a la organización como nuestro problema fundamental» Para ello debemos modificar nuestro estilo de trabajo; jerarquizar los problemas adjudicando a organismos y niveles su tarea; establecer relaciones entre ellos; horizontalidad.

En el artículo que sigue Che enfatizó en la prevención de la corrupción.



1.6. Guevara Che E. El socialismo y el hombre en Cuba. Semanario Marcha. Uruguay, Abril de 1965.

El Burocratismo no ha sido erradicado en ninguna parte, ni en el pasado, ni ahora. Esto se debe a que el cerebro humano es plástico y se puede corromper o no de acuerdo al proceso de aprendizaje que opera sobre circuitos en un ambiente propicio. Por ello el burocratismo tiene rebrotes. De ahí la lucha contra el Burocratismo que se libra en todos los países en la actualidad.

- 1.6.1. Como se aprende y se previene la Corrupción. «hay peligros presentes en las actuales circunstancias. No solo el del dogmatismo, no solo el de congelar las relaciones con las masas. "Si un hombre piensa que, para dedicar su vida entera a la revolución, no puede distraer su mente por la preocupación de que a un hijo le falta determinado producto, que los zapatos de los niños estén rotos, que su familia carezca de determinado bien necesario, bajo este razonamiento deja infiltrarse los gérmenes de la futura corrupción» Che. «En nuestro caso hemos mantenido que nuestros hijos deben tener y carecer de lo que tienen y de lo que carecen los hijos del hombre común; y nuestra familia debe comprenderlo y luchar por ello. La revolución se hace a través del hombre, pero el hombre tiene que forjar día a día su espíritu revolucionario»

A pesar de los argumentos de Fidel y Che la erradicación del Burocratismo en Cuba no se produjo y el mal se fortaleció y se extendió. Las razones son varias que deben examinarse en investigaciones y en un debate entre todos. Sobre esto, existen aportes de varios autores que se presentan a continuación.

- B. ALGUNAS CONTRIBUCIONES DE ESPECIALISTAS: "La mayor locura y estupidez del mundo es pretender obtener buenos resultados haciendo las mismas cosas que antes. Albert Einstein"

Centrados como estamos en la conferencia en las razones del fracaso en la erradicación del Burocratismo en Cuba y buscando respuestas en la literatura



ante la ausencia de investigaciones que las expresen es lógico estudiar lo que dicen algunos autores que aporten luces para la solución.

Ernest Mandel (1923-1995).⁸ Su nombre verdadero Ernest Ezra Mandel, nacido en Alemania. Fue un economista, historiador y político establecido en Bélgica que conocía y admiraba a la Revolución Cubana y era al mismo tiempo crítico desde la izquierda del Burocratismo y la Corrupción en el campo socialista de Europa. Para Mandel Cuba era la esperanza de los revolucionarios del mundo que soñaban con el socialismo. El veía con entusiasmo la lucha de Fidel y Che para erradicar el Burocratismo. Para él Cuba era la séptima etapa y decisiva del desarrollo de la Burocracia en el movimiento obrero. Llegó a pensar que para evitar la caída del socialismo los países de Europa socialista deberían conformar basadas en la experiencia de los dirigentes cubanos verdaderas revoluciones antiburocráticas (no violentas) pero si ejemplarizantes para erradicar el Burocratismo y sus rebrotes.

Marta Harnecker⁹ (1937-2019) fue una periodista, escritora, psicóloga, socióloga e intelectual marxista chilena estudiosa del movimiento obrero. Fue asesora del gobierno revolucionario socialista de Cuba. Para la profesora Harnecker los partidos obreros en muchas partes del mundo sustituyeron el centralismo democrático por el burocrático con lo que instalaron el Burocratismo, alérgico a la democracia. El Centralismo democrático es una combinación de centralismo con democracia lo que evita la anarquía y la carencia de democracia real que afecta al liberalismo (Harnecker, 2003).⁹ Una correcta combinación del centralismo con la democracia estimula la iniciativa de los dirigentes y también de los miembros que cuando participan se hacen más creativos y participativos. Por otro lado supera al consenso cuando se requieren decisiones urgentes o en ocasiones de peligro (Harnecker, 2003).⁹ El Centralismo Democrático fue promovido por Lenin en el partido bolchevique y llegó a estar en la constitución de la Unión Soviética aunque no se cumplía. La democracia está en la elección de los cargos y en su revocación así como en las tomas de decisiones de los órganos superiores con un control obrero. El Centralismo en el cumplimiento de las decisiones de la mayoría por todos los que votan. Un único problema de esta



forma de funcionamiento es cuando la decisión por mayoría es muy estrecha. Entonces sería válido discutir más tiempo hasta lograr una mayoría mayor. (Harcnecker, 2003) ⁹ Sólo una correcta combinación del centralismo y la democracia torna eficaces las decisiones que se adoptan, porque el haber participado en la discusión y toma de decisiones compromete más a cada uno de los actores. El problema mayor que ha tenido es la violación del centralismo democrático en muchos partidos y naciones obreras. (Harnecker, 2003). ⁹

Darío Machado Rodríguez.¹⁴ El profesor Darío Machado es licenciado en Ciencias Políticas y Doctor en Ciencias Filosóficas. Es presidente de la Cátedra de Periodismo de Investigación y vice de la cátedra de Comunicación del Instituto Internacional de Periodismo José Martí. Tiene varios escritos sobre el Burocratismo. Resalta la importancia de la relación centralización y descentralización y tiene una propuesta de articulación democrática para erradicar el Burocratismo. En su artículo de 2021 sobre el Burocratismo destaca algunos puntos: a) el enfrentamiento al burocratismo no puede ser una campaña, tiene que convertirse en un propósito permanente. La lucha contra el burocratismo ha sido una constante en el proceso revolucionario cubano, si bien no ha tenido la sistematicidad requerida para un fenómeno tan recurrente en la sociedad; b) El enfrentamiento a las tendencias burocráticas, combatir las y superarlas cuando surjan, pero sobre todo precaver, atender a sus factores causales, debe ser un rasgo del comportamiento revolucionario y una de las principales razones de ser del partido; c) el burocratismo puede extenderse como la mala yerba. El burocratismo puede adoptar formas estructurales relativamente estables, como ocurre cuando el estilo de conducción de los procesos sociales es verticalista, subordinante, autoritario, pero de hecho se genera a partir de los propios comportamientos sociales, lo que conduce a investigar sus factores causales en la realidad misma del contexto cultural-histórico de la sociedad; d) Se requiere una definición de Burocratismo. La que sugiere Machado: el burocratismo se define operacionalmente como "el conjunto interactuante de factores causales y sus consecuencias que crean y reproducen en las estructuras y sistemas de regulación económica, política, jurídica, social y cultural



mecanismos de freno a las soluciones de continuidad de las necesidades sociales y que conforma un fenómeno de naturaleza antidemocrática.

Erwin O. Aguirre de Lázaro.¹⁵ Es profesor de la Universidad de la Habana. Ha escrito acerca de Lenin, Antonio Gramsci sobre el Burocratismo. Es defensor de la hipótesis de la caída del socialismo real en la URSS por el Burocratismo. Esta hipótesis sostiene que la desviación del legado leninista por Stalin y sus sucesores, quienes sustituyeron el centralismo democrático con el centralismo burocrático, lo que causó, entre otras, tendencias:

- a. Estancamiento en la economía e innovación tecnológica.
- b. Autoritarismo político, dogmatismo ideológico e intolerancia hacia otros puntos de vista, en el marco del "culto a la personalidad".
- c. Participación formal en la toma de decisiones, desmotivación e indisciplina laboral, y apatía e incluso rechazo a los valores e ideas socialistas en general, del pueblo –en especial, la juventud–.
- d. Acceso al poder de liderazgos envejecidos, "voluntaristas" y desvinculados de las masas, burócratas corrompidos y finalmente renegados.
- e. Todo ello, en condiciones externas complejas, tanto de lucha contra el imperialismo, como de revolución científica y tecnológica.

Resaltando dos conclusiones del autor:

- Marx había esbozado, sobre la base del estudio de las experiencias de la Comuna de París, tesis, acerca de la destrucción del aparato burocrático burgués y su sustitución por uno de nuevo tipo, cuyo principio supremo de dirección es el centralismo democrático y en el cual los funcionarios son:
 - a) Elegibles, b) revocables y c) retribuidos con un salario medio no mayor al de un obrero calificado, sin derecho a gastos de representación, ni otros ingresos pecuniarios.
- Las manifestaciones del burocratismo en el socialismo según Lenin son:
 - a) Corrupción
 - b) Formalidades "estereotipadas" e "innecesarias" (formalismo).
 - c) Uniformidad desde arriba y pretensión de solucionar problemas locales desde los órganos superiores
 - d) verticalismo.



e) Papeleo

- Gramsci en sus notas de la cárcel destacó, según cita Aguirre de Lázaro las vías para la implantación del centralismo burocrático. Las ideas de Gramsci elaboradas por su conocimiento profundo de la Unión Soviética donde estuvo dos años entre 1922-24, fueron premonitorias de la caída de la URSS setenta años después de la Revolución de Octubre de 1917. Por tal motivo cobran vigencia para países que construyen el socialismo para desinstalar el Centralismo burocrático. (Aguirre de Lázaro, 2016)¹⁵

Esteban Morales Domínguez¹⁶ (1942- 2022). Profesor Universitario y Economista. Publicó un artículo en 2010 donde explicaba como la corrupción era el elemento autodestructor de la Revolución que Fidel había indicado en 2005. El artículo explica con un ejemplo como se establecen las redes de corrupción y como los corruptos de niveles superiores del gobierno son presa de chantaje por el enemigo. Estos argumentos no se discutieron y si se tomaron medidas contra Morales como la separación del Partido (después fue admitido) y no estuvo posteriormente en la mesa redonda donde era uno de los analistas habituales.

Agustín Lage Dávila¹⁷ (1949). Inmunólogo, médico y científico cubano. Investigador titular y profesor titular adjunto en varios centros universitarios en Cuba. Doctor Honoris Causa UH. Publicó en 2017 un artículo donde analiza el paradigma del Burocratismo aunque señala que es el de la Burocracia, lo que crea confusión con la definición dada de Burocracia anteriormente. Su artículo destaca el hecho de la cultura de Burocratismo que existe en Cuba y en el mundo. En las últimas décadas en muchos países se ha notado el incremento del tiempo de trabajo que se dedica a papeles y datos administrativos. El Burocratismo no es un problema solamente cubano, pero no se justifica que no se trate de erradicar urgente.

Néstor Guillermo del Prado Arza¹⁸ (1948). Matemático. Su artículo muy atinado, pues define que el Burocratismo es una enfermedad de la Burocracia, acorde con el pensar que se usa en la conferencia. También lista manifestaciones y al final



sugiere como combatirlo. Es significativa la gran cantidad de comentarios que provocó.

Para el final dos de las contribuciones se resaltan por su importancia. La primera del Economista Juan Triana Cordoví muy importante pues destaca la actuación que bloqueaba la lucha, la segunda, última y crucial porque justifica lo fatal que puede ser la baja percepción de riesgo, del premio de la Revista Temas 2017 el profesor Mario Jesús Valdés Navia.

Juan Triana Cordoví.¹⁹ Economista y Doctor en Ciencia. Ha escrito sobre el Burocratismo. En 2019 tiene un artículo de los más notables para discutir el fracaso de la erradicación. En el mismo comenta la visión del Burocratismo que tuvo Juan Valdez Paz y que expresa en su libro. La Evolución del Poder en la Revolución Cubana. Los puntos clave del Burocratismo y necesarios para una erradicación son: (1) la burocracia es un producto genuino y exclusivamente humano; (2) cada país, en cada época histórica, se da su propia burocracia. Cuba, desde 1959, tiene una larga historia con la burocracia, los burócratas, lo burocrático y el burocratismo; (3) las campañas, siempre alertadas desde el liderazgo político, atendieron más a los factores subjetivos asociados al fenómeno de la burocratización, mientras «las condiciones objetivas fueron en gran parte soslayadas»; (4) ¿Y cómo es posible que un proceso intrínsecamente no burocrático derive generando un aparato burocrático que lo rebase, entorpezca y aturda?; (5) el crecimiento de la estatización de la vida económica y social en Cuba desde inicios de la Revolución fue una de las causas... para 1960, con excepción de una parte del comercio minorista, el transporte y la agricultura, estaba estatizada al 100% toda la economía, y para finales de 1968, la estatización lo alcanzó todo con excepción de una pequeña parte de la agricultura y del transporte de carga; (6) fueron suprimidas las relaciones mercantiles, que fueron sustituidas por una planificación material altamente centralizada; (7) También se deberían tener en cuenta la cultura, métodos y estilos de dirección, la estructura monopólica del sistema empresarial y la magnitud y expansión de las organizaciones presupuestadas en Cuba. De hecho, en 2018 existían en el país 1,776 empresas estatales y 2,241 unidades presupuestas (6), todas



gestionadas de forma estatal y lógicamente con sus aparatos burocráticos asociados; (8) En Cuba se gestiona de forma estatal desde una acería o un gran hospital hasta una cafetería; (9) En los documentos aprobados en el Congreso del Partido, en la conceptualización del modelo, cuando se define el concepto de medios de producción fundamentales, se deja claro cuáles deben ser estos, y ciertamente una cafetería o una fábrica de zapatos no encajan en la definición; (10) El Burocratismo se convierte se convierte en uno de los más grandes obstáculos para transformar cualquier proceso social, económico o político; (11) cuando el control democrático tiene falencias, entonces las burocracias se convierten en poderosas murallas para los procesos de cambio y alimentan constantemente la resistencia a estos.

Triana concluye su artículo como sigue. Por lo crucial que es se copia exacto: El pensamiento y el procedimiento burocráticos se distinguen por anteponer la estructura a la estrategia, por intentar acomodar la realidad a sus necesidades, por no cuestionarse jamás "lo establecido", por optar por la repetición antes que por la innovación, por preferir satisfacer las orientaciones de arriba a tomar riesgos y encontrar caminos propios, por hacer difícil lo que puede ser fácil, por entorpecer en vez de propiciar, por prohibir en vez de construir, por buscar culpables antes que encontrar causas.

Mario Jesús Valdés Navia.²⁰ Profesor, trabajador del Centro de Estudios Martianos publicó un artículo que resume este tópico. El artículo tiene alta valoración por los expertos ya que fue el premio 2017 de la Revista Temas. En el artículo defiende que existen tres conceptos diferentes que vale la pena dilucidar: burócratas, burocracia y burocratismo. A simple vista, ellos se mezclan de manera confusa e incesante y conforman una tríada de naturaleza indisoluble. El crucial según el autor es el Burocratismo y que se requiere erradicar sopena que Cuba siga el mismo destino de la Unión Soviética. Los aspectos más relevantes de este artículo son siete:

1. El socialismo cubano ha de romper la tríada burocracia-burócratas-burocratismo, o será destruido por ella, como ya lo fue el socialismo real europeo.
2. En 1963, Ernesto Che Guevara arremete contra el burocratismo, aún neonato, y trata de acorralarlo con su Sistema de Financiamiento Presupuestario



; entre 1965 y 1968, Fidel Castro lideró una campaña en su contra, replicada por editoriales y artículos de la prensa cubana que clamaban por una «revolución antiburocrática»(Granma, 1968).

3. Lo amenazante no es la burocracia imprescindible, ni la existencia de los burócratas; el peligro cardinal está en el burocratismo, o sea, en su espíritu y su práctica dentro de la administración y la política, que ya se han mostrado capaces de reemplazar a la ideología revolucionaria, no solo en las concepciones de la élite dirigente de un país específico, sino en la mente y el corazón de millones de personas, en el habitus cultural y la ideología de pueblos enteros, abriendo paso a las ideas del conservadurismo y la reacción.

4. Si la burocracia es necesaria, aunque perfectible, ha de asumir los aportes de las teorías de la organización que permitan llevarla al mínimo indispensable y hacerla verdaderamente eficaz y eficiente. Para ello no basta con campañas, consignas y golpes de pecho, pues la tríada no se romperá creando un «Buró de lucha contra el burocratismo», sino realizando una profunda revolución cultural que movilice poderosos instrumentos de pensamiento, entre los que ha de figurar lapreparación extensiva de millones de ciudadanos para participar activamente en la política y la administración pública, lo cual hará posible incluir en el habitus socialista el ejercicio rotativo de los cargos públicos.

5. Además, en las previsibles condiciones de aplicación masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la sociedad cubana, la cantidad de trámites y procesos que hoy requieren de gran cantidad de funcionarios deberá ir disminuyendo aceleradamente por lo que muchas de las operaciones del oficio burocrático caerán en desuso.

6. Unido a ello será preciso la adopción de recursos jurídicos que hagan prevalecer la transparencia sobre el secretismo; la implantación de métodos de control ciudadano que pongan coto a la impunidad burocrática, y la aplicación de formas de gobierno más democráticas, basadas en la participación real y efectiva de los trabajadores en su autogobierno y menos en la representación formal; a lo que se añadiríael incremento del uso del voto secreto para la toma de decisiones en los diferentes niveles; así como la información pública de los ingresos y el patrimonio de todas las autoridades y sus familias. Estas medidas establecerían una nueva relación de la dirigencia con el pueblo, ya no más visto



como una audiencia complaciente, sino como una colectividad diversa y crítica, de forma tal que salgamos del retruécano constante en que vivimos, donde los burócratas, lejos de exigirle permanentemente al pueblo lealtad y disciplina, se la deban, como servidores que son del conglomerado trabajador que los mantiene.

7. La tríada burocrática ya demostró en Europa que cuando su poder se ve en peligro y debe escoger entre el capital y los trabajadores, su elección natural es convertirse en burguesía, traicionando y abandonando a su suerte a los sectores populares. En Cuba, es nuestra responsabilidad que esto no ocurra nunca, por lo que la inédita revolución antiburocrática que quedó pospuesta en los años 60 está hoy a la orden del día, si queremos mantener el camino de las reformas del modelo cubano y llevarlo a feliz término en los marcos de un socialismo, no solo próspero y sostenible, sino cada vez más autogestionario, libertario, democrático y participativo.

Comentando este último artículo se pueden sugerir tres medidas para equilibrar la triada y con ello evitar el colapso potencial pronosticado: (1) Burocracia. Ajustar el mecanismo del centralismo democrático y desarraigando todo lo que exista de centralismo burocrático; (2) Burócratas. Someter a los funcionarios a análisis de la primera causa de Che procesando a los corruptos. Rehabilitarlos si hay arrepentimiento; (3) Burocratismo. Suprimir la segunda causa de Che cambiando en la sociedad todo lo que favorezca al Burocratismo.

Tópico V. LA CIENCIA Y NEUROCIENCIA CONTRA EL BUROCRATISMO.

“La verdad no se puede alcanzar mediante ningún criterio de autoridad, sino por la investigación. Galileo Galilei”

La ciencia es la mejor vía para solucionar problemas. El problema de la erradicación del Burocratismo en Cuba ha adolecido de la poca participación de la ciencia en su solución.

A. Aplicaciones de la Ciencia en la lucha contra el Burocratismo

El Burocratismo es un ente complejo donde se aprecian elementos que interactúan y resultan en una salida funcional ineficaz-ineficiente resultante con manifestaciones, factores y causas.

Se comprende entonces que un tema complejo como el de la erradicación y prevención del Burocratismo, el uso de la ciencia es una condición necesaria.



La ciencia en general no ha sido utilizada para enfrentar el Burocratismo en Cuba. La lucha por su erradicación se ha limitado a acciones políticas y decisiones administrativas. Faltan algunos elementos de la ciencia que están bien establecidos.

I. Max Weber y la Burocracia eficaz

Maximilian Karl Emil Weber conocido como Max Weber (1864-1920).

Los dirigentes y funcionarios deben mucho al trabajo de este científico parecido a un hombre del Renacimiento. Puede afirmarse que sus aportes al conocimiento de la Burocracia son superiores y más elaborados que los de Hegel y Marx. Este científico social considerado padre de la Sociología fue un estudioso de las organizaciones en general y de la Burocracia en especial. Weber era filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo. Su labor fue interdisciplinaria. Se caracterizó por el análisis histórico de las organizaciones y al origen de la burocracia en Occidente. Descubrió los aportes determinantes del protestantismo.²¹

Para estudiar la Burocracia interrelacionó la historia, religión, economía y sociología. Hizo uso también de la racionalidad y la racionalización. Desde la óptica racional Weber estableció las directrices para que una Burocracia funcione y resulte eficaz, manteniendo la verticalidad pero logrando cierta autonomía en la base lo que la estimula. Sus principios lógico-rationales son bien considerados y se aplican todavía. Seguir a Weber resulta efectivo aunque no al 100% ya que en su época en la que predominaba el conductismo el rol de las emociones no estaba desarrollado y Weber también lo menospreció. Luego el primer consejo de aplicación de la ciencia comienza con la apropiación que deben hacer todos los dirigentes y funcionarios que deseen triunfar y para no caer en el Burocratismo es conocer a Weber y de Weber.²¹

El acercamiento a Weber, como científico social, nos permite encontrar aportaciones teóricas, de método, enfoques y estudios comparativos para entender el funcionamiento que nos aleje del Burocratismo. Los principios de la teoría de la burocracia de Max Weber son:

1. Carácter legal de normas y reglas
2. Carácter legal de las comunicaciones
3. Carácter racional y división del trabajo
4. Impersonalidad de las relaciones humanas
5. Jerarquía de la autoridad
6. Rutinas y procedimientos estandarizados
7. Competencia técnica y meritocrática



8. Especialización de la administración
9. Profesionalismo de los participantes
10. Completa previsibilidad del funcionamiento

Resumiendo. Los funcionarios, dirigentes y los subordinados de la Burocracia tienen en los principios de Weber un modo de verificar si están funcionando acorde a sus principios de eficacia. Podrán analizar los principios que se violan que casi siempre son varios.

Estos conocimientos son también útiles para los otros miembros.

En Cuba el pueblo debe apropiarse de este conocimiento para controlar mejor el proceso de erradicación que es de su interés.

II. Modelos para comparar

Otra aplicación es el uso de modelos, lo que se justifica cuando no existen ejemplos de erradicación que pueden guiar.

Se discute y se favorece su uso en cuestiones tales como el valor cognitivo de las metáforas en ciencia, el papel de la analogía para la construcción de metáforas, y sobre todo, si los modelos son metáforas.²² A través del análisis de varios planteamientos actuales sobre la relación entre metáforas y modelos en ciencia. Una variante es el modelo de enfermedad fatal comparado con el burocratismo (ver cuadro anexo).

Siguiendo esa misma idea se puede comparar el cáncer con el burocratismo

En el cáncer metastásico terminal o si todavía es posible su eliminación quirúrgica, lo que sería equivalente a la erradicación del Burocratismo (ver cuadro anexo).

Otro ejemplo es el modelo del cuerpo humano sano en bienestar que puede guiar a nuestras burocracias para lograr mejor funcionamiento.^{23,24} El organismo sano es un producto de la evolución que ha subsistido durante millones de años donde ha probado su eficacia-eficiencia. Posee 30 billones de células que se agrupan en órganos que se agrupan en más de una decena sistemas o aparatos que realizan funciones en las que están especializados. Los sistemas y aparatos realizan sus funciones con autonomía aunque están regulados por el Sistema Nervioso.^{23,24}

El cerebro es el órgano principal del Sistema Nervioso.²²⁴ Pero no tiene relación directa con los órganos, sistemas y aparatos. Recibe informaciones y envía



informaciones a los órganos sólo a través del sistema de nervios del subsistema nervioso periférico. El sector ejecutivo del cerebro en la región prefrontal media recibe informaciones sensoriales y emocionales pero su salida es hacia otras regiones cerebrales desde donde se elaboran comandos hacia el sistema nervioso periférico y por este hacia los órganos, sistemas y aparatos.²⁵⁻²⁸

El mecanismo funcional del organismo de conjunto sigue un modelo jerárquico similar al método del centralismo democrático donde existe autonomía de los órganos que funcionan y las directrices del cerebro no llegan directamente a los órganos y donde existen lazos de retroalimentaciones y pre alimentaciones.

Luego el cerebro que planea las acciones no las puede interferir, aunque quisiera, sino que debe esperar la actuación del órgano para entonces informar al cerebro ejecutivo del resultado de su plan original. Entonces siguiendo igual trazado influenciar con sus potenciales para balancear el proceso funcional en marcha.

Se comprende que el conocimiento de los dos modelos por nuestras burocracias socialistas, puede ayudar en la prevención del Burocratismo o en su desactivación.

B. La Neurociencia del Burocratismo y la Corrupción.

Esta última parte contempla primero a la Neurociencia como un elemento importante del cambio de época que estamos transitando y actuando en la sociedad 4.0.²⁹

La palabra Neurociencia se menciona mucho en todo el mundo desde la segunda mitad del siglo XX. Su familiarización se justifica debido a que el cerebro juega un rol protagónico en el proceso de aprendizaje requerido para aprender con eficacia y rapidez los determinantes de la nueva sociedad del conocimiento.²⁹

El conocimiento de la Neurociencia permite adaptarnos mejor al cambio. Desde una postura neurocrítica, intermedia entre mitos y exageraciones²⁹ se puede afirmar que la aplicación de la Neurociencia es condición necesaria para dar solución a un problema como la erradicación del burocratismo que se muestra como imposible hasta ahora.

Conocimientos de la Neurociencia potencialmente aplicables al problema del Burocratismo resumidos son:



Neuroplasticidad, Neuronas espejo, Cerebro moral, cerebro político²⁹

La Neuroplasticidad es la propiedad de creación de nuevas neuronas y contactos neuronales que se implican en todas las funciones del Sistema Nervioso. Hasta finales de la década de 1980 se consideraba limitada hasta la edad juvenil. Desde 1989 se conoce y cada vez más y mejor que no cesa en la adultez y termina tan sólo con la muerte.³⁰ La *Neuroplasticidad* brinda esperanzas para la rehabilitación de enfermos con lo que la función de la Neurología y la Psiquiatría se optimizaría. Las investigaciones prometen rehabilitar a enfermos que hoy están condenados a permanecer postrados debido lesiones del cerebro. Desde otro ángulo la Neuroplasticidad se está comenzando a aplicar en la educación para desarrollar mejor las capacidades de los estudiantes. La interdisciplina Neuroeducación es por tanto una de las más importantes de la Neurociencia.²⁹

En el caso del Burocratismo hoy es posible el estudio del cerebro de los funcionarios corruptos. Los datos sugieren que el cerebro de los corruptos es distinto del de las personas honestas.³⁰ La neuroplasticidad³¹ explica el aprendizaje del hábito de corrupción Tras la caída de la Unión Soviética la de la sustitución del Centralismo Democrático por el Centralismo Burocrático. que conforma circuitos cerebrales que son distintos a los que forma el hábito del comportamiento honesto. Dos interdisciplinas de la Neurociencia se implican en ese proceso de aprendizaje de corrupción, la Neuropolítica y la Neuroética.^{29, 32-34}

Neuronas espejo. Otro conocimiento de la Neurociencia relacionado con el tema es el de las neuronas espejo que son base de la empatía y del aprendizaje imitativo.³⁵ La conducta de corrupción no es genética, se aprende por imitación de otros que ejercen en la familia, escuela o en el grupo al que se pertenece con los que tenemos empatía. Se ha observado que en el proceso de establecimiento de la corrupción se comienza por pequeños delitos que se van incrementando en el medio propicio que no controla sino estimula la corrupción.³⁵ La empatía con modelos anticorrupción sería un buen antídoto para utilizar en la promoción de la honestidad. Hay modelos universales como Martí y Che a seguir.

Un tercer tópico de la Neurociencia a aplicar en la lucha por erradicar el burocratismo es el del Neuroliderazgo. En 2006 David Rock en un artículo acuñó el término. Esbozaba algunas características que los líderes debían desarrollar



para aumentar su eficacia y con ello evitar el fracaso de la empresa. Rock sugería a los dirigentes una guía de acciones para ser eficaces: Focalizar, Interactuar, Descansar, Divertirse, Meditar, Hacer deporte y Dormir.³⁶

En Cuba se están comenzando a aplicar estas ideas, buscando modelos de liderazgo antiburocrático que pudieran ser guía: Algunos ejemplos estuvieron cerca de nosotros y que recordamos siempre, entre estos se puede mencionar al dirigente antiburocrático que recorrió todos los niveles de la Salud Pública Cubana Abelardo Ramírez, el dirigente científico Gustavo Sierra que hizo otro tanto desde el laboratorio hasta las investigaciones de BIOCUBAFARMA y el dirigente universitario como estudiante y luego llegó a ser rector de su casa de estudios: Juan Vela Valdés³⁷. Los tres son modelos de neuliderazgo eficaz antiburocrático y son ejemplo a seguir.

CONSIDERACIONES FINALES

Concluidos los cinco tópicos estas consideraciones resumen las ideas esenciales integrándolos

1. BUROCRATISMO. ¿PROBLEMA REAL O FALSO? La historia muestra como el Burocratismo y la Corrupción han provocado ineficacia-ineficiencia en todas las épocas y lugares así como que jugó un rol protagónico en la destrucción de: a) culturas antiguas de Mesopotamia y Egipto que no dejaron legado; b) imperios como Grecia y Roma que dejan legado en Occidente actual pero las regiones del presente no tienen la grandeza que se vivió en la antigüedad; c) absolutismos religiosos como el catolicismo del medioevo que por la corrupción en el Vaticano provocó el nacimiento del protestantismo; d) la caída del socialismo en Unión Soviética y el este de Europa. La historia también registra como en China con sus mandarines seleccionados con exámenes rigurosos y educados desde la niñez para ser funcionarios y dirigentes eficaces, eficientes que combatían la corrupción su cultura permanece hoy día mientras que Egipto y Mesopotamia son sólo leyenda. El Burocratismo conduce a la autodestrucción de la cultura, país u organización que contamina. Es por lo tanto un problema real cuya erradicación es imprescindible para el progreso que amenaza.
2. BUROCRACIA ¿BENEFICIOSA O DAÑINA? La Burocracia es una forma de organización vertical para el trabajo entre sus miembros, donde un grupo dirige



y la mayoría ejecuta una labor definida. El resultado de la Burocracia puede ser eficaz-eficiente o ineficaz-ineficiente. Cuando la dirección respeta la autonomía de sus miembros que pueden manifestar su creatividad y se establece el centralismo democrático para la relación entre gobernantes y gobernados la Burocracia es eficaz-eficiente y la organización va al progreso. Por el contrario cuando la Burocracia es ineficaz-ineficiente se debe a que la verticalización es extrema y sin autonomía de sus miembros, practicando el centralismo burocrático de ordeno-mando. Este método funcional ineficiente de la Burocracia es lo que caracteriza al Burocratismo.

3. *LOS BURÓCRATAS.* Los funcionarios y dirigentes que practican el método del Burocratismo-Corrupción son los burócratas. Los funcionarios y dirigentes honestos de las Burocracias sin Burocratismo-Corrupción no reciben ese calificativo. No lo son de nacimiento sino que forman el hábito en un medio favorable por la plasticidad del cerebro. Por consiguiente lo importante es actuar modificando el medio que favorece el Burocratismo tal como explicó en su artículo contra el Burocratismo.
4. *BUROCRATISMO. Cultura de Burocratismo.* En Cuba hay señales actuales de Burocratismo y Corrupción generalizada que resultaban raros a inicios de la Revolución. El ejemplo más frecuente son los pagos de sobornos, para realizar trámites legales que a veces se exigen con descaro por funcionarios corruptos. No hay sector exento de ese delito que ha minado hasta los sectores orgullo de la obra revolucionaria. Otro elemento frecuente es el del mercado negro en los establecimientos que distribuyen la canasta básica. Se ofertan productos normados como la leche a precios elevados y la mayoría del pueblo con recursos los compra. Hay críticas pero sigue el delito sin que se denuncia. Cuando aparece un raro funcionario honesto que no demora el trámite sino que lo acelera sin pagos, se comenta en el pueblo por lo infrecuente. Igual si un bodeguero honesto aparece es un caso raro que se comenta y hasta lo califican de bobo en lugar de destacarlo por su espiritualismo revolucionario.
5. *LA UNION SOVIETICA. AUTODESTRUCCIÓN.* La sustitución del centralismo democrático por el centralismo burocrático en la Unión Soviética produjo: a) Estancamiento en la economía e innovación tecnológica; b) Autoritarismo político, dogmatismo ideológico e intolerancia hacia otros puntos de vista, en el



- marco del "culto a la personalidad"; c) Participación formal del pueblo en la toma de decisiones, desmotivación e indisciplina laboral, y apatía e incluso rechazo a los valores e ideas socialistas en especial por la juventud; d) Acceso al poder de liderazgos envejecidos, "voluntaristas" y desvinculados de las masas, burócratas corrompidos y finalmente renegados. Todo ello, en condiciones externas complejas, tanto de lucha contra el imperialismo, como de revolución científica y tecnológica. Esta hipótesis se considera válida hoy por muchos.
6. *CUBA. FRACASO EN LA ERRADICACIÓN.* El fracaso de la lucha por la erradicación del Burocratismo en Cuba se debió en primer lugar a que no se eliminaron las tres causas precisadas por Che; sino se reforzaron favoreciéndolo en su crecimiento y extensión que hoy tiene un nivel exagerado. También a que el pueblo no se incorporó a la lucha, ni tampoco fue educado y convocado por los que conducían la lucha. Otro elemento importante es que la lucha se realizó sin aplicar la ciencia. La baja percepción de riesgo del peligro de autodestrucción es la razón más urgente porque opera sobre las tres primeras.
7. ¿QUÉ HACER? a) En el mundo y especialmente en los países donde triunfan los obreros y campesinos, de acuerdo con Ernest Mandel (1969) se debían producir revoluciones antiburocráticas en Europa que seguirían el ejemplo de Cuba, donde se estaba librando una batalla sin cuartel contra el Burocratismo y la Corrupción. Para Mandel, estas revoluciones serían pacíficas y permitirían separar a los usurpadores del poder del pueblo. Bien se conoce que no se produjeron estas revueltas, sino que el Burocratismo y la corrupción se fueron extendiendo hasta el final. La Burocracia de la élite decidió traicionar al pueblo y convertirse entonces en burgueses. En China y Viet Nam donde el progreso es una realidad en sociedades que han eliminado la pobreza y siguen adelante, los Partidos tienen una lucha permanente contra el Burocratismo y la Corrupción en todas las instancias del gobierno y Partido incluyendo el comité central y el buró político. Sin secretismo, esta lucha se hace pública y los medios occidentales la plantean como si fueran purgas, cuando en realidad son expresión de la revolución permanente., b) En Cuba tras el fracaso anterior se deben enfrentar las razones del fracaso y elaborar para consensar una nueva estrategia de erradicación-prevenición. Se debe partir de un debate informado con las definiciones de Fidel y Che, acompañado por investigaciones cuyos resultados nutran al debate. Se



debe primero incrementar la percepción de riesgo que es muy baja y constituye un factor determinante que influye a los otros.

8. CIENCIA VS BUROCRATISMO. La Ciencia en general y la Neurociencia en particular son condición necesaria para el éxito de la erradicación del Burocratismo y sus rebrotes frecuentes. *Primero* aprender de la historia de los mandarines en China. Estos se preparaban, durante largos periodos y con elementos de la administración con enseñanzas éticas de la tradición basada en Confucio contrarias a la corrupción que se examinaban con rigor para ser seleccionados o no. *Segundo*, la ciencia puede aportar modelos para ayudar a comprender mejor el fenómeno complejo del Burocratismo. En tercer lugar es necesario apropiarse de conocimientos recientes de la Neurociencia para tener más probabilidades de éxito en la gestión de dirección de las burocracias.
9. MODELOS. El uso de modelos para comprender la enfermedad del burocratismo. Los modelos suelen ser útiles en ciencia; cuando no hay ejemplos de erradicación de una enfermedad. Este es el caso del Burocratismo. El modelo de una enfermedad fatal y el del cáncer que aparecen en cuadros del anexo son comparables al burocratismo. El modelo del organismo humano en bienestar, sano con su mecanismo funcionamiento equivalente al centralismo democrático puede ser guía para descubrir lo que ocurre en las sociedades que violan el centralismo democrático y lo transforman en Burocrático
10. *NEUROCIENCIA DEL BUROCRATISMO-CORRUPCIÓN*. Los seres humanos no nacen siendo honestos, ni corruptos, se forman durante la vida. Los cerebros que hoy sabemos, tienen *neuroplasticidad* formarán hábitos honestos o de corrupción. Si a esto sumamos que tenemos un cerebro dotado de mecanismos que favorecen la *empatía* mediada por los circuitos de *neuronas espejo*. Luego por imitación se puede aprender a ser honesto o corrupto según lo que se imite en casa, escuela o sociedad. En ambientes que toleran la corrupción se generan estos hábitos con mayor facilidad que en otros; donde se critica y se mantiene una lucha constante como se hace hoy en Viet Nam(+) y China(++). De ahí que la sociedad es responsable de facilitarla o impedirla. De ahí la importancia de atender urgente las causas 1 y 2 del Burocratismo como indicara Che en 1963. Che priorizaba la supresión primero de la 2 que era creada por la dirección económica de la Revolución; así como la vigilancia de los signos que anuncian a



los dirigentes el inicio de la corrupción para actuar como individuo y en la familia tal como él hiciera dando el ejemplo. Esto último puede asegurarse si se aplica el concepto de neuliderazgo eficaz antiburocrático con ejemplos autóctonos a los que podemos y debemos imitar. (+)Sakhuja V. Vietnam contra la corrupción . 2022. Disponible en: <https://reporteasia.com/opinion/2022/07/16/vietnam-contra-la-corrupcion>; (++) La brutal campaña anticorrupción del presidente chino, Xi Jinping. 2017; Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-41721605>

RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS DEL PROBLEMA

Las respuestas se sugieren para estimular un debate:

1. ¿Es el Burocratismo un falso problema, insignificante, menor o por el contrario un problema que amenaza con destruir a todo el organismo que lo padece?

R: culturas, imperios, sociedades destruidas como la Unión soviética fundamentan la respuesta afirmativa.

2. ¿Por qué motivo del Guerrillerismo se pasó al Burocratismo?

R. Se dio un bandazo y se copió para corregir la anarquía el método de los países socialistas como dice Che. Pero estos países padecían del Burocratismo que nos transmitieron y que finalmente acabó con ellos.

3. ¿Cuáles son sus manifestaciones, causas, consecuencias?

R. Aunque Che en su artículo las lista, se requieren investigaciones para demostrar con datos precisos que brinden conocimientos a utilizar necesarios para trazar la estrategia de erradicación. Se puede sugerir un debate en paralelo con las investigaciones con retro-alimentación mutua. La impresión para iniciar el debate es que el Burocratismo se ha afianzado en Cuba mucho más que en los 60 y conforma un modo de actuar cotidiano extendido a todo el país, organismos, sectores y organizaciones conformando redes como la denunciada por Morales en 2010 y la denunciada durante la pandemia en la cadena de panaderías-pizzerías en el noticiero por las autoridades policiales en Villa Clara. En cuanto a las manifestaciones de la corrupción se perciben sobornos a diario en muchos trámites lo que causa irritación; el cohecho, nepotismo y otras ilegalidades se



ocultan bajo el velo del nepotismo. Si se solicitan ejemplos al pueblo se encontrarán muchos más y sería una buena fuente para el debate y las investigaciones.

4. ¿Cuál es la mayor dificultad que produce aparte de la economía que daña?

R. Fidel en 1961 lo explicó Entre las consecuencias peores, la denunciada por Fidel en 1961: era que impedía al pueblo mostrar su creatividad en la construcción del socialismo, que era suya y no de dirigentes, ni funcionarios. Seguro Fidel estaba pensando que el Stalinismo hizo precisamente eso, quitar al pueblo el poder con protagonismo y asumirlo en la élite de la Burocracia Soviética lejos del pueblo y violando el centralismo democrático que existía tan solo en la constitución y en los estatutos del Partido como letra muerta.

5. ¿Cómo es la percepción de riesgo de que el Burocratismo posee un potencial autodestructor?

R. Bajísima, se puede afirmar como nula. Pueden resumirse en: a) La mayoría del pueblo no tiene conocimiento exacto de que el Burocratismo fue factor determinante en la caída de la URSS y entonces no tiene percepción del riesgo que corremos que en Cuba pase algo semejante. Esto a pesar que Fidel lo alertó en 1965 y lo recalcó en 2005 cuando ya habían pasado quince años del derrumbe de la URSS; b) los dirigentes tienen también muy baja percepción de riesgo del desastre potencial a pesar de que Fidel explicó en 1965: luego en 2005. Debe añadirse que en 2010 Esteban Morales interpretando lo que Fidel señaló en 2005 defendió la idea de que la corrupción era el factor autodestructor y explicó que era una verdadera contrarrevolución. El artículo no se tomó como un nuevo punto de inflexión para acabar con la misma, sino que se tornó en su contra. Una muestra más de la baja percepción de riesgo en los dirigentes que lo castigaron.

6. *¿Cuáles son las razones del fracaso de la lucha?* Todas tienen como denominador común la baja percepción de riesgo. Los candidatos que se sugieren:



- a. La no eliminación de las tres causas de Che; sino su reforzamiento en especial de la segunda que depende de la dirección de la Revolución.
- b. La no incorporación del pueblo a la lucha. Dos razones se combinaron: (1) por desconocimiento y falta de motivación por una baja percepción de riesgo; (2) pero también porque no se le convocó por los que dirigían la lucha, desoyendo lo que Fidel precisó en 1961 del protagonismo del Pueblo referido en la respuesta a la pregunta cuatro.
- c. Escasa utilización de la ciencia en la lucha con poca aplicación de los conocimientos establecidos para el funcionamiento eficaz de las burocracias , para que no se desvíen al Burocratismo.
- d. Uso nulo de los conocimientos de Neurociencia implicados en la formación de hábitos de corrupción y para luchar contra la corrupción desde su origen en la mente de los dirigentes y funcionarios, para prevenir y también para rehabilitación futura. Che en 1965 alertó a los dirigentes de esos riesgos en la mente que significan el origen de la corrupción y para cómo actuar dejó su ejemplo personal y de la familia.

7. *¿Cómo ha sido la incorporación de la ciencia en la lucha?*

Reducida, pues se ha limitado a la política y administración sin uso de la Sociología de Max Weber y de la Psicología así como sin utilizar los conocimientos de Neurociencia como se analizó en la respuesta a la pregunta anterior.

8. *¿Cuáles son los aportes de la Neurociencia en la lucha?* El uso de la Entre los conocimientos recientes de la Neurociencia que de aplicarse contribuirían en la lucha tanto en la erradicación como en la prevención del Burocratismo: a) *Neuroplasticidad* demostrada hace unos 40 años. Explica el aprendizaje y formación de hábitos de proceder burocrático y de corrupción. Justifica la posibilidad del desmontaje de esos hábitos; b) *Neurona espejo*. Dan base a la empatía entre las personas. Explican el aprendizaje imitativo de los hábitos (de corrupción u honestos; c) *Neuroliderazgo*. Interdisciplina que permite obtener modelos eficaces para seleccionar o corregir la actuación de los líderes y funcionarios en su relación con el colectivo para alcanzar el óptimo.



CONCLUSIONES

Las razones del fracaso en la erradicación son: a) no se eliminaron las tres causas precisadas por Che sino que se reforzaron y como sucede en las enfermedades humanas si permanecen las causas prosigue la enfermedad; b) el pueblo no se incorporó a la lucha y tampoco fue llamado para asumir su misión histórica; c) Utilización nula de la Ciencia en la lucha lo que explica el desconocimiento exacto de las redes de corrupción.

No obstante la definición en 1965 del Burocratismo como el enemigo más peligroso de la Revolución y el Socialismo y de la llamada de alerta de que la Revolución podía autodestruirse y sería nuestra culpa, actuamos todos con superficialidad y no enfrentamos una campaña total para la erradicación prevención. Demuestra la poca percepción de riesgo como ocurre con fumadores que tosen y no van al médico porque estiman o quieren estimar que tienen un catarro común. Meses después cuando tiene serias dificultades respiratorias van al médico por fin y le diagnostican cáncer de pulmón no operable.

RECOMENDACIONES

1. Debatir con el pueblo las razones del fracaso combinando con el estudio de Fidel y escritos de Che así como de especialistas cubanos que han aportado ideas acertadas sobre el Burocratismo. Esto contribuirá a aumentar la percepción de riesgo.
2. Realizar investigaciones diagnósticas para precisar y cuantificar: manifestaciones, causas y factores.
3. Elaborar una estrategia de erradicación basada en las causas del fracaso, el diagnóstico investigado, la ciencia y los conocimientos de Neurociencia.
4. Organizar una campaña similar a otras que se realizan actualmente y en lo que hay suficiente experiencia en el Partido y los medios que son de pueblo como expresa la constitución.



BIBLIOGRAFÍA

1. Guevara E. Contra el burocratismo. Publicado por primera vez en el no. 18 de Cuba Socialista (feb. 1963). Texto digitalizado cortesía de la Biblioteca de Textos Marxistas. Recodificado para el MIA por Juan R. Fajardo, 1999
https://www.marxists.org/espanol/guevara/03_63.htm
2. Bauce. G. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. Revista de la Facultad de Medicina, Volumen 30 - Número 2, 2007 (115-118).
https://www.researchgate.net/.../313755508_El_Problema_de_Inves
3. Castro Ruz F., "Palabras pronunciadas en la reunión con los trabajadores bancarios", La Habana, 16 de octubre de 1961. Ediciones Obra Revolucionaria, No. 39, La Habana, 1961, p.8. (Tomado de Darío L. Machado, "Burocracia y Burocratismo, Editora Política, La Habana, 1990, p.59)
4. Guevara Che E. El socialismo y el hombre en Cuba - CLACSO. Ocean Sur Editorial/Editor 2011.
biblioteca.clacso.edu.ar/.../el_socialismo_y_el_hombre_en_cuba.pdf
5. Castro Ruz F. "Discurso pronunciado en la concentración conmemorativa del VI aniversario de la revolución, La Habana, 2 de enero de 1965". Ediciones Obra revolucionaria, No. 1, La Habana, 1965, p. 30.(Tomado de Darío L. Machado, "Burocracia y Burocratismo, Editora Política, La Habana, 1990, p.63).
6. Castro Ruz F. Discurso en el Aula Magna de la Universidad de La Habana, el 17 de noviembre de 2005. www.cuba.cu/gobierno/discursos/1965/esp/f020165e.html
<https://youtu.be/kMXFF649EcE>
7. [Adhocracia Conceptos Modelos y Aplicaciones | PDF - Scribd](https://es.scribd.com/document/69066102/Adhocracia-Conceptos-Modelos)
<https://es.scribd.com/document/69066102/Adhocracia-Conceptos-Modelos>
8. Mandel E. La burocracia, escrito en 1969. Esta edición: Marxists Internet Archive, octubre de 2009. url: <https://www.marxists.org/espanol/mandel/1969/burocracia.htm>
9. Harnecker M. ¿Hay que rechazar el centralismo burocrático y practicar sólo el consenso? Editorial Rebelión. Colección Ideas para la lucha 2003 no 4,..Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) URL
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/otros/20111023061058/central.pdf>



Tercer Congreso Virtual de
Ciencias Básicas Biomédicas en Granma.
Manzanillo.



10. Aguirre de Lázaro E.O. Aportes del ideario de Lenin acerca del burocratismo, para explicar la caída del "socialismo real. IV Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI". 2016
https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso08/conf4_aguir... • Arch
11. Zavala-Treviño J.R. Apuntes sobre la historia de la corrupción. Publicado por Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) Monterrey, México. Primera edición, 2013. ISBN: 978-607-27-0002-4. www.juanrobertozavala.com/libros/apuntes-sobre-lahistoria-de-la-corrupcion
12. Pérez Fernández del Castillo, G. Concepto y función de la burocracia en Hegel, Marx y Weber. Revista Mexicana De Ciencias Políticas Y Sociales, (2019) 30(117-8).
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1984.117-8.72145>
13. Mandel D. Caída de la URSSM. 26 enero 2012 | Ética, Historia, Memoria, Unión Soviética.
https://elpais.com/internacional/2011/08/17/actualidad/1313532005_850215html 4.
14. Machado Rodríguez D. Cuba. La decisiva lucha contra el burocratismo. 2021 Disponible en: <https://www.nodal.am/2021/10/cuba-la-decisiva-lucha-contr-el-burocratismo-por-dario-machado-rodriguez>
15. Aguirre de Lázaro E.O. Aportes del ideario de Lenin acerca del burocratismo, para explicar la caída del "socialismo real. IV Conferencia Internacional "La obra de Carlos Marx y los desafíos del siglo XXI". (2016)
16. Morales E. La corrupción en Cuba: ¿la verdadera contrarrevolución? publicado en la página web de la Unión de Escritores y Artistas de Cuba abril 10 2010.
<https://www.sinpermiso.info/textos/la-corrupcin-en-cuba-la-verdadera-contrarrevolucin>
17. Lage Dávila A Burocracia paradigmas y realidades. Cubadebate. .(2017)
https://www.granma.cu/file/pdf/2017/05/10/G_2017051008.pdf •
18. Del Prado Arza N. Burocratismo enfermedad de la burocracia. ¿Cómo combatirlo? Cuba debate Junio 9 de 2016. Disponible en:



<http://www.cubadebate.cu/opinion/2016/06/09/burocratismo-enfermedad-de-la-burocracia-como-combatirlo/comentarios/pagina-3/>

19. Triana J. Burocracias y Burócratas. (2019)
<https://oncubanews.com/opinion/columnas/contrapesos/burocr...>

20. Valdés Navia M.J. La triada Burócratas – Burocracia – Burocratismo y la hora actual de Cuba. Temas 2017 No 91-92: 117-125 Disponible en: <https://temas.cult.cu/wp-content/uploads/2022/01/117-125-Navia.pdf7>,

21. Ortiz Cárdenas, Javier E. Acercamiento a la actualidad de Max Weber Reencuentro, núm. 64, agosto, 2012, pp. 21-25. Disponible en: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3...> • Archivo PDF

22. Rivadulla Rodríguez A. Metáforas y modelos en ciencia y filosofía. Revista de filosofía, ISSN 0034-8244, ISSN-e 1988-284X, N° 31, 2, 2007, págs. 189-202. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2242300>

23. HALL, J. E., y GUYTON, A. C. Guyton y Hall: Compendio de fisiología médica. 13a ed. Barcelona: Elsevier (2016). Disponible en: https://www.academia.edu/36192740/Guyton_y_Hall_Tratado_de_Fisiolo...

24. KANDEL E.R., MACK S., JESSELL T.M, SCHWARTZ J.H., SIEGELBAUM S.A. y HUDSPETH A.J. Principles of Neural Science, Fifth Edition. McGraw Hill Professional. (2013). Disponible en: <https://archive.org/details/kandel-e.-r.-j.-h.-schwartz-y-t.-m..>

25. Verdejo-García A., Antoine Bechara A. Neuropsicología de las funciones ejecutivas. Psicothema 2010. Vol. 22, nº 2, pp. 227-235 ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG . <https://www.psicothema.com/pdf/3720.pdf> • Archivo PDF

26. Muñoz-Céspedes, J. M., & Tirapu-Ustárroz, J. Rehabilitación de las funciones ejecutivas. Revista de neurología, (2004) 38 (7), 656-663. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15098188>

27. Tirapu-Ustárroz, J., Muñoz-Céspedes, J. M., Pelegrín-Valero, C., & Albéniz-Ferreras, A. (2005). Propuesta de un protocolo para la evaluación de las funciones ejecutivas. ... Rev Neurol. 2005 Aug;41(3):177-86. Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16047302>

28. Tirapu J., Muñoz-Céspedes JM. Memoria y funciones ejecutivas. Revista de Neurología September 2018 41(08). DOI:10.33588/rn.4108.2005240 Disponible en: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16047302>



29. Hernández Mesa N. El cambio de época. La neurociencia-neuroeducación-neuroética-neuropolítica en: Bioética y Biopolítica Publicaciones ACUARIO Centro Félix Varela La Habana, 2023. 554-578. Edición científica: Dr.C. José Ramón Acosta Sariego Edición: Lisel Bidart Cisneros.
30. Garrett, N; Lazzaro, SC; Ariely, D; Sharot, T; The brain adapts to dishonesty. Nature Neuroscience, (2016) 19 (12) pp. 1727-1732. DOI: 10.1038/nn.4426
31. Phillips, C. Lifestyle modulators of neuroplasticity: How physical activity, mental engagement, and diet promote cognitive health during aging. Neural Plasticity, 2017, Article 3589271. <https://doi.org/10.1155/2017/3589271>
32. Cortina A. Neuroética y neuropolítica: Sugerencias para la educación moral. Editorial TECNOS 2011. <https://www.amazon.es/Neuroética-neuropolítica-Sugerenciaseducación...>
33. Villarejo A., Camacho A. Neuropolítica. La neurociencia visita la política. Neurol Supl 2009; 5(1):8-11. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/258120699_Neuropolitica
34. Rose N., Abi-Rached J.M. Governing through the Brain: Neuropolitics, Neuroscience. The Cambridge Journal of Anthropology (2014): 32(1) DOI:10.3167/ca.2014.320102
35. Salcedo-Albarán E., Zuleta M.M., Rubio M., Beltrán I. Mirror Neurons, Theory of Mind and Corruption. Método Working Paper. 2008 No. 47 . DOI:10.2139/ssrn.1341355 https://www.researchgate.net/publication/256000453_Mirror_Neurons.
36. Rock D., Schwartz J. Neurociencia y liderazgo. Localización: Gestión, ISSN 0328-9117, Vol. 11, N°. 6, 2006, págs. 22-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4053950>
37. Hernández Mesa N. El neuroliderazgo de Juen Vela Valdés. Revista Cubana de Neurología y Neurocirugía. 2022 (May-Ago);12(2):e_561 Disponible en: <https://revneuro.sld.cu/index.php/neu/article/view/561>



ANEXOS.

CUADRO 1. CUADRO COMPARATIVO. VARIANTES DE BURORACIA

EXENTA DE BUROCRATISMO	ENFERMA DE BUROCRATISMO
1. EFICIENTE / EFICAZ	1. INEFICIENTE / INEFICAZ
2. Centralismo democrático	2. Centralismo burocrático
3. ↓ Probabilidad de Corrupción	3. ↑ Probabilidad de corrupción
4. Armonía de dirigentes /trabajadores	4. Disarmonía entre dirigentes / trabajadores
5. Tendencia al Progreso	5. Tendencia al fracaso (autodestrucción)

CUADRO 2. COMPARACIÓN DE BUROCRACIAS.

IMPERIO CHINO	CAPITALISMO	SOCIALISMO
Antecedente: En la dinastía Zhou (1047 AC – 256 AC. Funcionarios especializados en dirigir	Burocracia feudal en monarquías de Europa. Llenas de Burocratismo y Corrupción. Cortes	Dirigentes y funcionarios de los partidos y sindicatos en la lucha económica de obreros en el Capitalismo
Establecimiento del mandarinato: Exámenes rigurosos, ética, Confucio para selección de mandarines que comenzaron en la dinasti Tang Dinastía Tang (618 – 907) Dinastía Qing (1644 – 1911). Modelo imperial basado en la búsqueda de la excelencia, la estética y para evitar la corrupción de la aristocracia.	Establecimiento tras la Revolución Industrial. Funcionarios escogidos por capacidad sin exámenes pero con exigencia por los capitalistas para explotar a los obreros. La Burocracia trata de satisfacer sus intereses y se corrompe. Los capitalistas imponen reglas para limitarla pero la toleran pues la necesitan. Modelo de Max Weber.	Rusia, Europa el este, China, Korea, Viet Nam, Yugoslavia, Cuba. Dirigentes y funcionarios seleccionados por el Partido. En la URSS se violó el centralismo democrático, que se transformó en burocrático. La élite asumió el poder de los obreros para su beneficio. No se aplicaron las reglas de Marx ¹



- Reglas de Marx para prevenir el Burocratismo. De la experiencia de la Comuna de París. Se refieren en la Guerra Civil en Francia. Regla 1. Todos los dirigentes son electos y con revocación por los electores; 2. El salario del dirigente no es superior al de un obrero calificado. Lenin añadió la rotación en regla uno y en la segunda que tampoco podía tener prebendas por el cargo. Algo similar a los elegidos en la democracia ateniense. Esto se violó en la Unión Soviética cuando al final de la 2da guerra mundial se creó un organismo que distribuía recursos alimenticios y de otro tipo que escaseaban a los dirigentes de acuerdo al cargo que ocupaba. Mandel E. La burocracia, escrito en 1969. Esta edición: Marxists Internet Archive, octubre de 2009. url: <https://www.marxists.org/espanol/mandel/1969/burocracia.htm>

Cuadro 3. ANALOGIA DE ENFERMEDAD MORTAL CON EL BUROCRATISMO

ENFERMEDAD	BUROCRATISMO
<p><u>DEFINICIÓN.</u> Estado de un organismo vivo con ineficacia-ineficiencia en sus funciones vitales en una o varias partes del cuerpo. Tiene <u>causas</u> y factores con <u>signos</u> y <u>evolución</u> que permiten el <u>diagnóstico</u>. Muchas evolucionan a la <u>muerte</u>.</p>	<p><u>DEFINICIÓN.</u> Ineficacia-ineficiencia en <u>funciones</u> de la organización social. Con <u>causas</u> que implican <u>verticalismo</u> sin <u>democracia</u>. Con signos de corrupción y otros que pueden evolucionar a la <u>autodestrucción</u> como ocurrió en la URSS (Mandel 2012)</p>
<p><u>ORIGEN.</u> En cualquier sitio/momento en que las causas (ejemplo genes) operen con ciertos factores como la <u>nutrición chatarra</u>, <u>cigarrillos</u>, <u>alcohol</u>, <u>tóxicos del ambiente</u>, <u>estrés</u> que rompen el equilibrio de las especies reactivas de oxígeno o de otras moléculas. Se sobrepasa la resistencia del organismo y la capacidad de los mecanismos reguladores del medio interno (ritmos y homeostasis) que baña a todas las células del organismo sin excepción. Entonces comienza la enfermedad.</p>	<p><u>ORIGEN.</u> Cualquier sitio/momento en funcionamiento vertical de arriba – abajo sin control obrero ni centralismo democrático. Ej. Dirigente ambicioso que está en la red de distribución de la leche desde la importación. Participa en una red que termina con la venta en mercado negro de leche en polvo.</p>
<p><u>EVOLUCIÓN.</u> Algunas enfermedades se limitan al sitio de afectación que puede ser un órgano o una parte. Ejemplo la úlcera gástrica benigna. Pero otras se propagan a otros sitios y a todo el</p>	<p><u>EVOLUCIÓN.</u> El dirigente corrupto trafica influencias y se asocia con otros en el mismo nivel y en el superior e inferior. (2. Morales 2010). Esta red de la leche puede inducir otras por tráfico de influencias</p>



organismo como el cáncer gástrico que puede propagarse a todo el organismo con metástasis o la Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA) y Esclerosis múltiple (EM) que comienza con signos motores ligeros en la marcha y luego invalidan al sujeto que fallece en paro respiratorio.	como las de la harina del pan, de productos de ferretería, de materiales de construcción, de productos del agro, expendio de medicamentos, de tramites de vivienda, etc. Cuando existen tantas redes de corrupción el país está totalmente enfermo.
<u>SIGNOS-SÍNTOMAS.</u> <i>Dependen del lugar afectado. Ej: Aumento de volumen, dolor, inflamación y síntomas-signos locales de los órganos afectados.</i>	<u>SIGNOS-SÍNTOMAS.</u> Corrupción, nepotismo, peloteo, reunionismo sin eficacia que genera más reuniones, etc,
<u>CAUSAS.</u> Genes, Virus, Bacterias, Parásitos, Tóxicos con factores ambientales como nutrientes chatarra, tóxicos ambientales, sedentarismo, estrés, radicales libres en exceso, reparación de ADN defectuosa. Toda enfermedad sea física o mental tiene causas y mecanismos fisiopatológicos que permite el diagnóstico	<u>CAUSAS.</u> Objetivas: Estatismo. Centralización. Poco uso de la Ciencia. Redes de corrupción establecidas. Subjetivas. Falta de motor revolucionario en dirigentes corruptos. Secretismo de la Prensa. Poco conocimiento del pueblo y de los dirigentes honestos por no estudiar textos clásicos y artículos recientes de Cubanos
<u>MECANISMOS.</u> Mecanismos fisiopatológicos que como regla sobrepasan la capacidad de regulación homeostática, rítmica y neuroendocrina.	<u>MECANISMOS.</u> <i>Centralismo burocrático sustituyendo al Democrático que no permite control obrero e impide la participación del pueblo.</i>
<u>EFECTO FINAL.</u> Si no se erradica o cura o hay un milagro el enfermo de cáncer como regla fallece.	<u>EFECTO FINAL.</u> La auto-destrucción. Los burócratas corruptos de la URSS prefirieron convertirse en capitalistas

Cuadro 5. FUNCIONES EJECUTIVAS EN EFICACIA Y BUROCRATISMO.

FUNCION EJECUTIVA	BUROCRACIA EFICAZ	CON BUROCRATISMO
RAZONAMIENTO	EFICACIA-EFICIENCIA	INEFICACIA-INEFICIENCIA (TDAH* y Demencias)
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Interpretación, estrategia, ponderar soluciones.	Soluciones a priori que al fallar se cambian y cambian, sin solucionar.



PLANIFICACIÓN	Contribuye a enfrentar el problema acorde a la ciencia.	Sin conexión con el problema. Interfiriendo con el enfrentamiento
FIJACION DE METAS	Precisas con participación colectiva	Desde arriba. Sin tomar en cuenta otros criterios
ATENCIÓN ALTERNADA	Atención en monitoreo abierto. Permite solucionar posibles desviaciones.	La atención es fija. Las variaciones no se afrontan y el fracaso se reitera.
TOMA DE DECISIONES	Tomando en cuenta conocimiento y emociones. En tiempo y con selección consensada si posible acorde a la urgencia	Se retrasan por lo general. No toman en cuenta conocimiento y emociones. Son tomadas desde arriba. Sin otros criterios.
FLUIDEZ	Opera en estado de flujo donde la creatividad es frecuente	No hay desarrollo creativo. Rigidez que se venera confundida con disciplina.
INICIO Y FIN	Se inicia en el momento preciso y se concluye con asertividad.	Selección mecánica del inicio-fin. Perfeccionismo que se traduce en fracaso.
ORGANIZACIÓN	Se estructura de modo que contribuye a las tareas.	Deficiente e interfiere con las tareas que se realizan
INHIBICIÓN	Se utiliza y ayuda a frenar acciones planificadas que por dinamismo deben variar	Rigidez que no admite frenos a lo establecido aunque resulte irracional ahora. Se venera esto.
FLEXIBILIDAD	Ante fracasos se buscan nuevas alternativas cuando hay fallos reiterados	El fracaso se reitera porque el método burocrático es inamovible y rígido.
MONITOREO	Se utiliza y permite hacer ajustes en función de la meta.	No se usa a vece o se hace en exceso y solo en aspectos de forma.



MEMORIA DE TRABAJO	Los resultados efectivos o no se graban e influyen en la actuación futura	No se utiliza la experiencia efectiva o no en el futuro.
ACTUALIZANDO MEMORIA	La memoria se va actualizando y renovando lo que aumenta la efectividad.	No existe actualización o se incorporan falsas informaciones lo que disminuye la eficacia
ANTICIPACIÓN	La proyección futura permite prever.	La no anticipación hace incierto el futuro.

TDH = Trastorno por déficit de atención con hiperactividad que sufren muchas personas y que hace que fracasen en estudios y trabajos donde se requiere eficacia ajustada al tiempo. La homología con el Burocratismo es con el funcionario burócrata que no presta atención a las gestiones que el pueblo realiza.

Cuadro 6 – COMPARACIÓN SCARF IDEAL CON DIRIGENTE UNIVERSITARIO (Juan Vela Valdés 1945-2022)

SCARF ideal	SCARF de Juan Vela Valdés
<p>Status (estatus). El estatus social es más valorado que el dinero o las propiedades. Mostrar respeto y que ayude a los miembros del equipo a sentirse más importantes. Certainty (certeza). El estado de alerta deriva en un exceso de estrés y ansiedad. El líder debe evitar estar condiciones en sus subordinados.</p> <p>Autonomy (autonomía). El líder debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de elección y horarios flexibles, además de evitar las reglas estrictas.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). El líder debe escuchar con sinceridad al equipo y crear espacios seguros que hagan aumentar las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Crear un clima de confianza. Evitar cualquier sensación de injusticia en el entorno laboral.</p>	<p>Status (estatus). Juan Vela reconocía las virtudes de sus subordinados y personalizaba las críticas constructivas. Lograba que todo el colectivo fuera como una filia.</p> <p>Certainty (certeza). Juan Vela estaba alerta al estrés y ansiedad de los subordinados. Saludaba siempre haciendo alusiones sinceras de los hijos de sus subordinados. Autonomy (autonomía). Era un líder que ofrecía posibilidad de opinar a todos y evitaba las reglas estrictas dogmáticas.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). Juanito escuchaba con sinceridad a su equipo. Crear espacios en el trabajo seguros que hagan aumentar las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Rechazaba la injusticia y defendía a sus subordinados cuando era justo aún a costa de criterios opuestos procedentes de tendencias burocráticas. Fue un modelo de dirigente antiburocrática sin sombra de corrupción</p>

Fuente: Contreras BA, Ceballos Barrera PD, Miranda Valdez J. El Neuroliderazgo y su importancia en la gestión organizacional. Rev. de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional. 2020 [acceso 15/08/2020]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/rilco/07/neuroliderazgo.htm> (15)



Cuadro 6. COMPARACIÓN SCARF IDEAL CON DIRIGENTE MINSAP (Carlos Abelardo Ramírez Márquez 1938-2002)

SCARF ideal	SCARF de Carlos Abelardo Ramírez Márquez
<p>Status (estatus). El estatus social es más valorado que el dinero o las propiedades. Mostrar respeto y que ayude a los miembros del equipo a sentirse más importantes. Certainty (certeza). El estado de alerta deriva en un exceso de estrés y ansiedad. El líder debe evitar estar condiciones en sus subordinados.</p> <p>Autonomy (autonomía). El líder debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de elección y horarios flexibles, además de evitar las reglas estrictas.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). El líder debe escuchar con sinceridad al equipo y crear espacios seguros que hagan aumentar las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Crear un clima de confianza. Evitar cualquier sensación de injusticia en el entorno laboral.</p>	<p>Status (estatus). Abelardo escuchaba a sus subordinados y hacía críticas constructivas sin irritarse. El ambiente colectivo que dirigía (municipio, provincia, MINSAP) era familiar</p> <p>Certainty (certeza). Abelardo atendía por sus conocimientos de Psiquiatría el estrés y ansiedad de los subordinados. Saludaba a todos los empleados con un sonrisa contagiosa espontánea, no fingida. Autonomy (autonomía). Ofrecía posibilidad de opinar a todos buscando soluciones a problemas. Incluía en su grupo de dirección a pensadores clave</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). Escuchaba a su equipo. Invitaba a estudiar a colegas a su casa. Creaba espacios en seguros que incrementaban las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Rechazaba la injusticia y defendía a sus subordinados cuando era justo aún a costa de criterios opuestos procedentes de tendencias burocráticas. Fue un modelo de dirigente antiburocrática sin sombra de corrupción</p>

Cuadro 7. COMPARACIÓN SCARF IDEAL CON DIRIGENTE CIENTÍFICO (Victoriano Gustavo Sierra González (1952-2021)

SCARF ideal	SCARF de Carlos Abelardo Ramírez Márquez
<p>Status (estatus). El estatus social es más valorado que el dinero o las propiedades. Mostrar respeto y que ayude a los miembros del equipo a sentirse más importantes. Certainty (certeza). El estado de alerta deriva en un exceso de estrés y ansiedad. El líder debe evitar estar condiciones en sus subordinados.</p> <p>Autonomy (autonomía). El líder debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de elección y horarios flexibles, además de evitar las reglas estrictas.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). El líder debe escuchar con sinceridad al equipo y crear espacios seguros que</p>	<p>Status (estatus). Tenía el buen hábito de escuchar a sus subordinados. El ambiente que dirigía (laboratorio, centro, sociedad, tribunal) era de filia unida y armoniosa.</p> <p>Certainty (certeza). Atendía el estrés y ansiedad de los subordinados y estudiantes. Tenía una sonrisa contagiosa espontánea . Autonomy (autonomía). Ofrecía posibilidad de opinar a todos buscando soluciones a problemas. Incluía en su grupo a estudiantes junto a profesores.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). Escuchaba a su equipo. Invitaba a estudiar a colegas a su casa. Creaba</p>



<p>hagan aumentar las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Crear un clima de confianza. Evitar cualquier sensación de injusticia en el entorno laboral.</p>	<p>espacios seguros que favorecían las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Rechazaba la injusticia y defendía a sus subordinados cuando era justo aún a costa de criterios opuestos procedentes de tendencias burocráticas.</p> <p>Fue un modelo de dirigente antiburocrático sin sombra de corrupción.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 7. Comparación del modelo SCARF ideal con un dirigente científico (Victoriano Gustavo Sierra González (1952-2021))

SCARF ideal	SCARF de Carlos Abelardo Ramírez Márquez
<p>Status (estatus). El estatus social es más valorado que el dinero o las propiedades. Mostrar respeto y que ayude a los miembros del equipo a sentirse más importantes. Certainty (certeza). El estado de alerta deriva en un exceso de estrés y ansiedad. El líder debe evitar estar condiciones en sus subordinados.</p> <p>Autonomy (autonomía). El líder debe ofrecer a los trabajadores la posibilidad de elección y horarios flexibles, además de evitar las reglas estrictas.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). El líder debe escuchar con sinceridad al equipo y crear espacios seguros que hagan aumentar las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Crear un clima de confianza. Evitar cualquier sensación de injusticia en el entorno laboral.</p>	<p>Status (estatus). Tenía el buen hábito de escuchar a sus subordinados. El ambiente que dirigía (laboratorio, centro, sociedad, tribunal) era de filia unida y armoniosa.</p> <p>Certainty (certeza). Atendía el estrés y ansiedad de los subordinados y estudiantes. Tenía una sonrisa contagiosa espontánea . Autonomy (autonomía). Ofrecía posibilidad de opinar a todos buscando soluciones a problemas. Incluía en su grupo a estudiantes junto a profesores.</p> <p>Relatedness (relaciones sociales). Escuchaba a su equipo. Invitaba a estudiar a colegas a su casa. Creaba espacios en seguros que favorecían las relaciones personales.</p> <p>Fairness (justicia). Rechazaba la injusticia y defendía a sus subordinados cuando era justo aún a costa de criterios opuestos procedentes de tendencias burocráticas.</p> <p>Fue un modelo de dirigente antiburocrático sin sombra de corrupción.</p>