

# **Carta al Maestro**

**Carlos Domingo**

Maestro: Sólo ante usted me queda la tarea de defender y justificar mi obra. Tal ha sido mi éxito. Gracias a mi esfuerzo y al de todos los que lo han comprendido hemos llegado a esta organización social perfecta. Todos están incluidos en ella, aún usted y yo. El que usted no esté de acuerdo con ella y yo sí son cuestiones puramente intelectuales. Pero para que la obra quede terminada es preciso que usted también se convenza y colabore.

Usted siempre ha sido paciente para escuchar y creo que atenderá a este relato. Le descubriré como llegamos a esta situación y verá que era deseable y casi inevitable. El que yo haya sido el motor del proceso que llevó a ella es un mero accidente histórico.

Hace veintisiete años me encargaron la reorganización de la Dirección Sectorial de Turismo de una pequeña ciudad. El estado de la institución era lamentable. Once personas apáticas, negligentes, con relaciones conflictivas, rendimiento menos que mediocre. Entrevisté detenidamente a cada uno. Ninguno sabía bien cual era su tarea, ni que podía esperar de su empleo, ni que harían los jefes con él, ni cuales eran las intenciones de sus subordinados. No fue difícil poner esto en orden. A mi disposición estaban todos los estudios y resultados de la Teoría de Sistemas en general y de la Teoría de la Organización en particular. Definí los objetivos de la Institución, diseñe la organización óptima con los recursos disponibles. Redacté la Descripción de Cargos, deslinde responsabilidades, hice un detallado Manual de Procedimientos, fijé las normas de ascensos y sustituciones. Luego en varios cursos de Instrucción Institucional hice que cada uno se informara de la organización diseñada. En detalladas charlas individuales le hice ver a cada uno sus ventajas. Nada tenían que temer. Sus jefes tenían perfectamente reglamentado lo que podían exigirles. Sus subordinados tenían bien establecidas sus obligaciones. Con un mínimo de dedicación sus puestos estaban asegurados. Sólo los abandonarían para ser promovidos al cargo superior, posibilidad asegurada a la larga por un sistema racional de promociones y jubilaciones. Me encontré que cada uno de los empleados tenía, además del puesto, sus proyectos personales en la vida: hacerse la casa propia o comprar un automóvil o formar su hogar o estudiar una carrera. Se podría pensar que eso era su asunto personal, ajeno a la institución. Pero yo sabía que los proyectos individuales llevan anarquía a las organizaciones. Hice que cada uno me explicara su proyecto. Lo discutimos, lo organizamos según prioridades. Le hice ver a cada uno como su proyecto, con un cronograma adecuado, se podía integrar a la evolución de la institución. Así que, sin angustias ni preocupaciones, sólo debía esperar para ver como sus proyectos individuales se iban realizando ordenadamente.

Otro problema eran las relaciones personales. Preferencias, simpatías, coincidencias y disidencias en varios temas. Esto había sido tratado, hacía varios años, con motivo de una crisis en grupo, mediante el método clásico de Dinámica de Grupos. Se había reunido a los integrantes de la organización y se había tratado con técnicas muy sofisticadas que hablaran con sinceridad, que se comunicaran abiertamente en todos los planos, que se aceptaran mutuamente tal como eran. Había sido un esfuerzo loable pero con resultado desastroso. La gente comprobó sus enormes discrepancias. Al ponerse cada uno en descubierto su imagen se desmejoró ante los demás y ante sí mismo, se exhibieron rencores, se perdió el tiempo en justificaciones. El grupo casi se disuelve.

Sólo quedan dos personas en la actual institución de aquella lamentable experiencia. El psicólogo que facilitó el proceso pudo decir que la gente se había liberado y había "crecido". Tal vez tuviera razón pero la organización, que era lo importante y lo que se trataba de mejorar, fue casi liquidada.

Mi táctica fue diferente. Comprendí que no se trataba de aumentar indiscriminadamente la comunicación sino de organizar adecuadamente la incomunicación. Que las relaciones informales de la gente eran algo muy complejo como para dejarlo a cargo de cada uno. Así inventé la nueva tecnología que, por oposición llamé Estática de Grupos. La prioridad no era el individuo y su desarrollo, sino la permanencia y eficiencia del grupo. Entrevisté a cada empleado por separado y en secreto. Vi sus inclinaciones y preferencias. Con esto realicé un minucioso plan de Relaciones Personales que guardé en secreto. En él se establecía con quien debía relacionarse cada uno, que tipo de relación debían tener y cual no era aconsejable. Que clase de mensajes podían intercambiarse y cuales no. Cuando cada uno estuvo convencido de la parte del plan que se refería a él se acabaron los conflictos personales. Las relaciones privadas de los empleados quedaron perfectamente controladas.

Pero quedaba un gran problema. El grupo era una isla de orden, de paz y de eficiencia, en medio de un caos de desorden, conflictos e inoperancia. Estaba amenazada nuestra existencia por este fenómeno externo. Con ayuda del grupo, atacamos este problema.

Cuando vino el Inspector General de Turismo le expliqué nuestros logros. Al principio no comprendió. Luego se sintió amenazado pensando que yo quería hacerme valer imponiendo mi sistema. Lo convencí de que no era así. En pocas semanas asimiló la idea y en unos pocos meses todo el Ministerio de Turismo tenía sus Reglamentos de Responsabilidades, Estatuto de Ascensos y Jubilaciones, Manual de Procedimientos, Archivo Confidencial de Características Personales con sus secciones de Organización de Relaciones Personales Informales y de Ordenación de Proyectos Privados. Mi sistema no solo había crecido, se había enriquecido con nuevas ideas. El Ministro y luego el Presidente me nombraron Asesor Permanente de Organización Social.

Ahorro describirle los pasos intermedios. Usted los ha percibido, aunque la transformación social ha sido tan sutil y secreta que la gente común apenas se ha enterado de que la sociedad ha cambiado radicalmente. Todo estaba en esencia en nuestra primera experiencia con el grupo de la Dirección Sectorial. Lo que eran allí directivas y reglamentos se han transformado en Leyes y Ordenanzas, lo que eran funciones o responsabilidades individuales son ahora Ministerios e Instituciones que controlan la organización de la vida nacional.

Hay un Ministerio de Ubicación Social que lleva los expedientes de los cargos de todos los ciudadanos en el Estado, las empresas y la actividad económica privada. En él se regulan los salarios, beneficios, ascensos, oportunidades de todos los ciudadanos. Un Ministerio de Proyectos Personales mantiene y actualiza un archivo con las aspiraciones y proyectos de cada individuo, obtenidas por una combinación de entrevistas y observaciones hechas por una red de confidentes en cada vecindad. Un sistema de procesamiento revisa el archivo, genera las demandas, reporta los retardos y todo ello son datos para el Plan Económico Social.

El Ministerio de Relaciones Informales regula con una serie de mecanismos las relaciones entre los individuos. Organiza reuniones entre los individuos afines. Con diversas presiones aleja cambiando la residencia o el lugar de trabajo a los que pueden tener relaciones conflictivas. Detecta conflictos potenciales, promueve u obstaculiza asociaciones y matrimonios.

Como en cierto momento se notó que demasiada paz y orden producían aburrimiento e inquietud, se creó un Ministerio de Eventos Extraordinarios. Con el asesoramiento del Ministerio de Seguridad y Protección, se organizan accidentes espectaculares, choques, caídas de puentes, aterrizajes de emergencia, asaltos de bancos. Se hace gran despliegue policial y se estimula el acceso del público. De vez en cuando se promueve un escándalo público. Un alto funcionario es destituido acusado de irregularidades imaginarias y la prensa discute los pormenores. Hago notar aquí que en los rarísimos casos en que hay una irregularidad real, se opera en absoluto secreto, el funcionario es entrevistado, reducido, sometido a tratamiento psiquiátrico si lo requiere y restituido en el puesto anunciando que tuvo unas "vacaciones institucionales". En los casos de escándalo simulado el funcionario destituido es, por lo general, objeto de un traslado que ya se tenía planificado.

Sigue habiendo elecciones y representación democrática. Pero nuestro sistema de información es tan exacto que controlamos los candidatos y sabemos quienes serán elegidos. Los debates en el Congreso son otro espectáculo público pero las decisiones que allí se imponen (a veces en reñidas votaciones) están ya tomadas antes de que el debate se proponga.

Por último, pero principal, reorganizamos el sistema educativo, ese sistema que le enseñaba a todos lo mismo presuponiendo que todos podían aprender todo. Les informaba a todos lo mismo creando expectativas de metas irrealizables para algunos y lo mas grave, les enseñaba a comparar continuamente su destino con el de otros, predisponiéndolos a la rebelión o a la frustración.

La Escuela es ahora el lugar en que se define que posición en la sociedad va a tener cada individuo. Basados en un detallado estudio de aptitudes determinamos el rango de posiciones que el individuo puede alcanzar. Esto se reajusta con la demanda de puestos y puede exigir pequeños cambios en esta demanda o reajustes en las esperanzas, habilidades e información que se imbuyen en el individuo. Los pequeños errores que se revelan cuando el individuo comienza a trabajar y se ve que es inferior o superior a lo requerido en el puesto asignado, se corrigen mediante ligeros cambios en la estructura de puestos o un tratamiento adecuado del individuo para que acepte el reajuste.

Maestro, sé que usted no está de acuerdo. Sigue pensando en la libertad y la verdad, olvidándose de la felicidad y la realidad. Pero sé que tampoco es usted tan exagerado como para no apreciar la justicia y el derecho de todos a vivir felices. Su experiencia le ha enseñado también que cada ser humano tiene sus límites, no quiere la verdad y la libertad sino un cierto grado de ellas y en cada persona este grado es distinto. La justicia es ubicar al individuo en la posición social correspondiente a ese grado. Y ello casi siempre coincide con el lugar que lo hace feliz.

Recuerdo que alguna vez, en sus opiniones cambiantes y contradictorias, destacó el valor del conflicto como algo revelador de auténticas dimensiones humanas. Pero ¿ha

visto usted los conflictos de la gente ? En la enorme mayoría de los casos se basan en temores injustificados, malentendidos ridículos, mezquindades despreciables. Y esto es lo que hemos eliminado controlando las relaciones interpersonales. El sistema de Organización social se está extendiendo a todo el mundo y pronto controlaremos los conflictos entre naciones que siempre, basta ver la Historia, son ridículos en sus causas y trágicos en sus consecuencias.

Puede ser que usted también piense en los terroristas. Es cierto que han proliferado aunque estamos a punto de controlarlos. Si los conociera vería lo que para nosotros es evidente. Se trata de enfermos, gente con fallas de tipo orgánico, corregibles mediante fármacos o con traumas debidos a errores accidentales en su formación, corregibles por reeducación. Su llamada "ideología" se reduce a impulsos egoístas, confusiones sobre lo que debe ser la sociedad y desprecio por la felicidad propia y ajena. Desprecian al ser humano y sólo piensan en cambiarlo, lo cual además de utópico e inhumano, revela falta de imaginación y carencia de métodos para aceptarlo y organizarlo tal como es.

Me dirá también que utilizamos la mentira como cuando simulamos escándalos y accidentes. Pero ¿ qué verdad merece la gente que se divierte con esas tonterías ? Los "eventos extraordinarios" son verdades a medias, hasta a veces hay algo de peligro real. Son la verdad adecuada para los que las celebran.

Y no vuelva a hablarme de los suicidios. Es cierto que han aumentado. Pero es mucho más lo que han disminuido los homicidios, la violencia política y los conflictos armados. Ya hemos incorporado la probabilidad de suicidio en nuestros modelos de promoción de personal para que la alteración que produzcan en el sistema sea mínima. Queda en discusión si los dejaremos como opción válida o si se iniciará un plan para estudiar sus causas y controlarlos.

Y es en estos problemas donde la ayuda y consejos de personas como usted sería valiosa. Recuerdo sus enseñanzas. Recuerdo su preocupación por una sociedad justa, racional, basada en el conocimiento del ser humano. No puedo comprender por qué ahora, que la hemos logrado y la tiene ante sus ojos, la rechaza. Y no me tache de ambicioso de poder. Los que se benefician de mi obra ni siquiera me conocen. Me basta esa satisfacción de saber que me deben una felicidad que ellos disfrutaban pero son incapaces de organizar. Recapacite. Acérquese a nuestro sistema. Su aprobación y colaboración nos es muy necesaria. Nuestra obra no es perfecta sin ella. Mientras queden personas de su talento en desacuerdo, aunque sólo sea una, nuestra obra está en peligro. Y eso podría llegar a ser intolerable. Acepte su deber, su misión como cada uno de nosotros aceptamos el nuestro. Comprenderá que esa es nuestra verdadera libertad.